

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص تسويق

الموضوع:

ترقية نوعية الخدمات في المؤسسات العمومية حالة مديرية الضرائب بماسرى

من إعداد الطالبة: عدة سكران فاطيمة

تحت إشراف الأستاذ: محمد عبد الرزاق بوطغان

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- درقاوي أسماء أ م (أ)
- حجار آسيا أ م (أ)
- الهروشي خطاب أ م (ب)

السنة الجامعية: 2014-2015

كلمة شكر:

أتقدم بالشكر و التقدير إلى جميع من ساعدني في تقديم بحثي هذا، إلى الأستاذ القدير " محمد عبد الرزاق بوطغان "الذي أشكره جزيل الشكر على المساعدة و المعلومات التي قدمها لي، إلى عمال مصلحة الضرائب لحسن الاستقبال و العمل معهم طوال فترة تربصي.

شكرا

الإهداء

أهدي تحياتي إلى الأب العزيز، إلى أمي ثم أمي ثم أمي منبع الحنان و أشكرها لوصولي إلى هذا المستوى إلى الأخت نعيمة، إلى خطيبي لحسن، إلى صديقتي فاطيمة، و أختي نادية التي ساعدتني كثيرا لتقديم بحثي هذا إلى جميع متخرجي دفعة 2014-2015 ماستر علوم تجارية تخصص تسويق.

فهرس المحتويات

فهرس الجداول:

فهرس الأشكال:

المقدمة العامة:

يعد النشاط التسويقي من الأنشطة العامة في المنظمات الصناعية و الخدماتية بوجه عام، فالنشاط التسويقي هو وظيفة إدارية تقوم على أساس اتخاذ القرارات الهادفة إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية و خلق المنافع الاقتصادية، فهو نقطة البداية في تخطيط سياسة الإنتاج و نقطة النهاية في الحكم عليها، كما له مهمة خلق الزبائن و الحفاظ عليهم، و يساعد المؤسسات على الخروج من أزماتها و تحقيق رغبات المستهلكين من حيث نوعية المنتوج أو نوعية الخدمة بالدرجة الأولى.

بعد هذا أصبحت الخدمات تحتل دورا مهما في حياة المجتمع لما لها من أثر فعال في رفاهية الفرد و المجتمع.

و من هنا ينطلق موضوع بحثي الذي خصصته في معرفة ترقية نوعية الخدمات في المؤسسات العمومية، بحيث اطلعت على مصلحة الضرائب باعتبارها مؤسسة خدمية عمومية تقدم خدمات إلى الزبائن، حيث اخترت هذا الموضوع لعدة أسباب منها:

- رغبتي في معرفة دور التسويق في ترقية نوعية الخدمات في المؤسسات العمومية.
- اكتشاف الأسباب التي أدت بالمؤسسات الخدمية (مصلحة الضرائب) إلى تطبيق التسويق، و معرفة إذا كانت هذه المؤسسات (مصلحة الضرائب) لا تطبق التسويق كيف كان حالها آنذاك، و عند تطبيقها كيف أصبحت؟.

إن موضوع دراستي له أهمية تتجلى في معرفة الوضعية التي تعيشها المؤسسات الخدمية العمومي بالجزائر و مدى تطبيقها للتسويق، و من خلالها تناولت حالة مصلحة الضرائب بمستغانم كنموذج أوضح من خلاله المهام التي تقوم بها و أهم الإجراءات المتبعة.

إن اختياري لمديرية الضرائب كنموذج لدراستي باعتبارها مؤسسة معروفة بخدماتها و كذلك ضرورة إجراء دراسة تطبيقية، و كان السبيل الوحيد هو جمع المعلومات و الاتصال المباشر بالمسئولين، وكذلك الإطلاع على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

و عليه موضوع بحثي يتمحور حول الإشكالية التالية:

كيف يمكن للتسويق أن يرقي بنوعية الخدمات في المؤسسات العمومية حالة مديرية الضرائب؟

و من هنا تتفرع عدة تساؤلات و هي:

- ✓ هل توجد بمصلحة الضرائب وظيفة التسويق؟
- ✓ كيف تطبق مصلحة الضرائب التسويق في تحقيق رضا الزبون؟
- ✓ فيما يخص عملية القرارات، هل يوجد نوع من التنسيق، التخطيط و التنظيم حتى نتمكن من جلب الزبون و الحفاظ عليه؟

و للإجابة على هذه التساؤلات و إيجاد حل للإشكالية وضعت فرضيات، و يمكن الإجابة عليها من خلال القيام بدراسة ميدانية و التي يمكن رفض أو قبول الفرضيات التالية:

01- من المحتمل جدا أن تكون بمصلحة الضرائب وظيفة التسويق.

02- و من الممكن أن تطبق التسويق، و لكن ليس بشكل فعال و لا يمكن هذا إلا عند اتخاذ القرارات فيما يخص جذب الزبائن نحوهم.

03- يمكن للمؤسسات الخدماتية أن تقوم بجمع المعلومات عن طريق مراكز مختصة بذلك، و خاصة عند كيفية إرضاء الزبون و تقبله للخدمة المعروضة عليه.

لقد قمت بتقسيم بحثي إلى جزأين: جزء نظري و آخر تطبيقي.

فأما الجزء النظري فسيأتي مقسما إلى فصلين:

في الفصل الأول تناولنا ماهية نوعية تسويق الخدمات، أما الفصل الثاني فتطرقنا إلى ترقية نوعية الخدمات في المؤسسات العمومية، أما الجانب التطبيقي فيتم من خلاله دراسة مصلحة مديرية الضرائب بدائرة ماسرى ولاية مستغانم، و لهذا السبب قررنا أن نتخذ إدارة الضرائب كوسيلة نتمكن من خلالها الإحاطة بتسويق الخدمات عموما و تسويقها بمصلحة الضرائب خصوصا.

المنهج المتبع:

01- **المنهج الوصفي:** استعمل في عرض مفاهيم تسويق الخدمات و كل ما يتعلق بهذا النهج يساعد على معالجة و تحديد المعطيات المسجلة.

02- **المنهج التحليلي:** و ذلك للتعرض بتحليل هياكل إدارة التسويق للمصلحة و وظائفها.

أهداف البحث:

- إبراز أهمية و نطاق التسويق في ترقية الخدمات في الإدارة الضريبية.
- إبراز شمولية التسويق و إمكانية تطبيقه فقط في مجال السلع و المنتجات، و لكن أيضا في مجال الخدمات و الأشخاص و الأفكار و الأزمنة.
- الحصول على الحلول و أرقى الطرق لمعالجة النقص في تسويق الخدمات في مصلحة الضرائب.

هدفي من هذه الدراسة هو ملاحظة مدى تطابق النظري لواقع الخدمة العمومية في مصلحة الضرائب.

و للحصول على هذه المعلومات المستخدمة الطرق التالية:

- ✓ الاستعانة بالوثائق الداخلية لمصلحة الضرائب.
- ✓ الاتصال بالمسيرين داخل مصلحة الضرائب مباشرة و التعامل معهم.

الحدود المكانية:

- وجود مصلحة الزبائن بماسرى.
- ملائمة الظروف في المصلحة بحيث يلقى الزبائن كل الظروف مهيأة للاستقبال.
- تخصيص غرفة استقبال خاصة بالرجال و أخرى خاصة بالنساء.

الحدود الزمنية:

- عدم ملائمة الوقت لفترة التربص لجمع المعلومات.
- عدم تمكن الموظفين من إعطائي المعلومات الكافية و ذلك لانشغالهم بخدمة زبائن المصلحة.
- هناك سرية في العمل لبعض الوثائق.
- عدم وجود وقت محدد لاستقبال الزبائن.

مقدمة الفصل:

- إن الاهتمام الذي حظيت به الخدمات بأنواعها المختلفة لم يكن وليد اللحظة الآنية، بل إنه تناما بشكل كبير و ذلك توافقا مع تنامي دور و أهمية الخدمات في حياة الأفراد، منظمات الأعمال و الاقتصاد حيث عرفت الخدمات تطورا ملحوظا، و هذا راجع إلى التقدم الاقتصادي و تغير أنماط الحياة التي تبعث هذا التطور، و كان أكبر سرعة في البلدان المتقدمة مما جعل الباحثين يعيرون اهتماما لتسويق الخدمات و المشاكل المتعلقة به، حيث شهدت صناعة الخدمات و تسويقها تغيرات جوهرية و تطورات متسارعة، تركت آثارا واضحة و تأثيرا كبيرا على هيكل هذه الصناعة و طبيعتها و اشتداد المنافسة داخلها، الأمر الذي جعل الكثير من المنظمات التي تعمل في القطاع الخدمي أن تعيد النظر بالدور الذي يجب أن يناط إلى التسويق باعتباره النشاط المؤثر على إنتاج، تقديم و تنوع الخدمات المقدمة للزبائن.

إن فلسفة تسويق الخدمات تعتمد بالأساس على المفهوم التسويقي الحديث بأبعاده المختلفة مع إجراء تكييف خاص له خلال توسيع المزيج التسويقي، لذلك قد تسارعت تلك المنظمات إلى تبني الفلسفة التسويقية الحديثة باعتبارها نهجا لا بد من اعتماده من أجل تحقيق أهدافها في زيادة مبيعاتها، حصتها السوقية ربحيتها و ثم بقاءها و استمرارها.

❖ المبحث الأول: الخدمات.

❖ المطلب الأول: ماهية الخدمات.

تعريف الخدمات: نتيجة للدور الفعال الذي تلعبه الخدمات في تسهيل حياة الأفراد و عمل منظمات الأعمال، أصبح هناك توجها كبيرا نحو دراسة الخدمة و تحديد مفهومها و طبيعتها مما يشجع العديد من المختصين في مجال التسويق بشكل عام أو في تسويق الخدمات و العاملين في المنظمات الخدمية، على إعطاء الأهمية الخاصة لتحديد مفهوم الخدمة و طبيعتها و أبعادها المختلفة.

إن هذا الاهتمام ساهم في تعدد المفاهيم و تنوعها، إن إعطاء مفهوم واحد و شامل للخدمة أمر صعب و معقد و مثير للجدل و النقاش.

و منه سنعرض بعض المفاهيم منها:

* **يعرفها Dee**: إن تعريف الخدمة لابد أن يتم تحديده من خلال:

- مقدم الخدمة و الذي يقوم بتسليم و تجهيز الخدة.
- حاجة الزبون للخدمة (للتعليم، للسياحة، للعلاج، للسفر...الخ)، أو لديه مشكلة أو عوامل بيئية تقوده إلى ظهور حاجة لديه.
- المنافع التي يحصل عليها الزبون في الوقت المناسب.
- مجهز الخدمة مسؤول عن خلق الميزة التنافسية المنظمة للخدمة و يشكل جزء مهم من تجربة الزبون من خلال إشراكه في عملية التقديم.
- يجب أن تحدد الأنشطة و العمليات بشكل جيد للعاملين و تدريبهم على ما يتوقع أن يقومون به لتقديم الخدمة بالجودة و يمكن هذا أن يقلل من تباين الخدمة.
- إن الخدمة تمثل سلسلة من النشاطات التي تقود إلى امتلاك النتائج (المخرجات) و هذا ما يميزها عن السلع الملموسة.

- الخدمة مجموعة من المنافع التي تقدم لكل فرد استنادا لطلبه.

* **عرف "SKINNER"** الخدمة على أنها منتج غير ملموس يحقق منفعة مباشرة للمستهلك كنتيجة لأعمال جهد بشري أو ميكانيكي للأفراد أو الأشياء.

و هناك من يرى أن الخدمات قطاع اقتصادي هام، يقوم هذا القطاع بخلق منتجات لها مميزات خاصة بها (غير ملموسة، غير قابلة للتخزين، الفناء السريع،...الخ)، طريقة تسيير خاصة بما في ذلك تسويقا للخدمات، و من أهم المنظمات القائمة على هذا القطاع: البنوك، التأمينات، السياحة و مؤسسات النقل.

* **كما عرف "HAROVITS"** الخدمة على أنها محصلة التداخل في العلاقات بين العناصر الرئيسية في إنتاج الخدمة و المتمثلة في الزبون، الأعوان و الدعم المادي، و هذه المحصلة هي التي تكون الربع الذي يمكن من إرضاء الزبون.

* **و عرف "KOTLER"** الخدمة على أنها فعل أداء يقدمه طرف إلى طرف آخر على أن يكون بالضرورة غير ملموس و لا يتتبع عنه أي ملكية لشيء و قد يرتبط باستخدام سلعة مادية.

من خلال التعاريف التي تطرقنا إليها يمكن القول عن الخدمة مايلي:

- هي إنتاج غير ملموس.
- تقدم للبيع مباشرة أن تكون مصاحبة للسلع المادية[1].
- لا تكون عليها أي ملكية.
- لا يمكن إدراك الخدمة و لا الإحساس.
- يتطلب إنتاج الخدمة و جود طرفين.

[1] KOTLER: pet Dubois bt op cit p 54.

❖ المطلب الثاني: تصنيف الخدمات.

لقد أجريت عدة محاولات في تصنيف الخدمات و لكن تطور أنظمة التصنيف لا تعتبر كافية و ذات قيمة ما لم تقدم و تعرض أفكارا إستراتيجية جيدة.

لذلك من المهم تطوير وسائل و طرق لتحليل الخدمات التي تعطي صورة واضحة للخصائص المشتركة و من ثم فحص تأثيرها على إدارة التسويق.

اعتمادا على الأبحاث و الدراسات السابقة فقد اختار لفلوك (LOVE LOCK, 1983) خمسة أنظمة من التصنيفات و عرض مضامينها التسويقية، و قد أشار إلى أن كل نظام هو محاولة للإجابة على واحد من الأسئلة التالية:

- ما طبيعة عمل الخدمة؟.
- ما نوع العلاقة بين مؤسسة الخدمة و عملائها؟.
- كم حجم المجال المتاح للإنتاج و الرقابة؟.
- ما طبيعة العرض و الطلب للخدمة؟.
- كيف يتم تقديم (توصيل) الخدمة؟.

حيث إن الإجابة على هذه التساؤلات تعطي حلا مرضيا للتساؤل الغامض في مجال الخدمات (ماذا يشتري الزبون عندما يطلب الخدمة؟).

و استنادا إلى ما تقدم يمكن تصنيف الخدمات إلى ما يلي:[2]

01- من حيث الاعتمادية: حيث تتنوع على أساس إما على اعتمادها على المعدات (مثل غسالات السيارات الآلية)، أو اعتمادها على الإفراد (مثل تنظيف الشبابيك)، كما تتنوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد و حسب أدائها من قبل العمال الماهرين أو غير الماهرين أو من قبل المحترفين.

[2] JOHN BATESON, managing service marketing, the dryden press, London, 1989.

02- من حيث تواجد (حضور) الزبون: حيث تتطلب بعض الخدمات حضور الزبون لكي تؤدي الخدمة (مثل العمليات الجراحية) بينما لا تتطلب خدمات أخرى وجود (حضور) الزبون (مثل تصليح السيارات).

03- من حيث نوع الحاجة: حيث تتباين الخدمات فيما إذا كانت تحقق حاجة شخصية (خدمات فردية) أو (حاجة للأعمال، خدمات تجارية، خدمات أعمال)، كالأطباء يصفون تسعيرة الفحوصات الجسيمة للأفراد (المرضى المراجعين) بشكل يختلف عن فحوصات منتسبي الشركات، كما أن شركات الخدمة تضع برامج تسويقية مختلفة لكل من الأفراد (خدمات شخصية) و الأسواق التجارية (خدمات تجارية عامة).

04- من حيث أهداف مجهزي الخدمة: حيث يختلف مجهزوا الخدمات في أهدافهم (الربحية أو اللاربحية) أو من حيث الملكية (الخاصة أو العامة) فالبرامج التسويقية لمستشفى خاص تختلف عن تلك التي يطلبها مستشفى خيري خاص (الربحية لا تعتبر من أهدافه الأساسية).

الجدول رقم 01: طبيعة عمل الخدمة:[3]

من هو المستقبل المباشر لعمل الخدمة؟ و ما هي الخدمة؟			
		الأشخاص	الأشياء (الممتلكات)
ما هي طبيعة عمل الخدمة؟	نشاطات ملموسة. Tangible action.	خدمات موجهة مباشرة نحو أجسام الأفراد: – العناية الصحية. – نقل الأفراد. – صالونات التسجيل. – مراكز اللياقة البدنية. – المطاعم. – قص الشعر.	خدمات موجهة للسلع ممتلكات مادية أخرى: – الشحن الجوي. – تصليح و صيانة المعدات الصناعية. – خدمات التنظيف. – تنظيف الملابس و كيها. – التجميل و تنسيق الحدائق. – العناية البيطرية.
	نشاطات غير ملموسة. Intangible action.	خدمات موجهة نحو فكر و عقول الأفراد: – التعليم. – الإذاعية. – خدمات معلوماتية. – المسارح. – المتاحف.	خدمات موجهة نحو ممتلكات (موجودات) غير ملموسة: – البنوك. – خدمات قانونية. – المحاسبة. – سندات. – تأمين.

[3] تسويق الخدمات، للأستاذ الدكتور محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، جامعة الزرقاء الأردنية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 214، 215.

الجدول رقم 02: العلاقة بين المؤسسة صاحبة الخدمة و عملائها:[4]

نوع العلاقة بين مؤسسة الخدمة و عملائها.			
		يوجد علاقة رسمية.	**لا يوجد علاقة رسمية.**
طبيعة تقديم الخدمة.	**عمليات منتظمة.**	– التأمين. – الاشتراك بالهاتف. – التسجيل بالكلية. – جمعية حماية البيئة. – البنوك.	– محطة الإذاعة. – حماية الشرطة. – الإنارة للشوارع. – الطريق العام السريع. – التلفزيون.
	عمليات متقطعة.	– الاشتراك بالمجلات و الفضائيات. – بطاقات أو كوبونات مثل: الاشتراك مع وسائل النقل العامة مثلا.	– استئجار السيارة. – خدمات البريد. – دفع فواتير الهاتف. – مسرح، سينما. – وسائل نقل عامة، مطاعم.

4 نفس المرجع السابق.

❖ المطلب الثالث: خصائص الخدمات.

للخدمات ثلاث خصائص أساسية تؤثر في تطوير و إحداث الفعل التسويقي:[5]

01- اللاملموسية: الخدمات ليست ملموسة، لا يمكننا لمسها، إحساسها، تذوقها قبل اقتنائها.

للتخفيض من تردده يبحث المشتري عن دلالات تبين نوعية هته الخدمات فهو يعطي أهمية لكل ما يراه: المحل، الموظفين، المعدات، الإعلام و الأثمان.

مهمة المؤسسة الخدماتية هي تعزيز ثقة الزبون بتفعيل ملموسية الخدمة بناءا على عدة نقاط:

أ- **المحلات:** تهيئة الهيكل الداخلي و الخارجي للمحل: مداخل متعددة، أروقة متعددة و أكشاك متعددة الخدمات.

ب- **الموظفين:** يمكن التعرف عليهم بسهولة: لباس وظيفي موحد.

ج- **المعدات:** متطورة مما يعطي المؤسسة سمات التطور.

د- **الإعلام:** المطويات Brochures: يجب أن تكون جذابة و الصورة متماشية مع نشاط المؤسسة.

هـ- **الشعار:** يجب على المؤسسة اختيار اسم مناسب و في بعض الأحيان رموز لكل الخدمات المقدمة.

و- **الأثمان:** محددة و مناسبة.

02- عدم قابلية التجزئة: "الخدمة تصنع في نفس الوقت الذي تستهلك فيه، لا يمكن تصميم و صناعة ثم بيع الخدمة في مراحل مختلفة بخلاف المنتجات الملموسة".

03- التغيير: هي نتيجة مباشرة لكل ما سبق ذكره: الموظفين و الزبائن على اتصال و الزبائن الذين لديهم تفكير و سلوكيات مختلفة من حالة إلى حالة أخرى إذن نوعية الخدمة أقل تجانسا من نوعية منتوج مصنع.

[5] PIERRE EIGLIER, ERIC LANGEARD, **SERVUTION,** MC GRAWHILL, PARIS 1988 P. 3.

❖ المبحث الثاني: تسويق الخدمات "Marketing of services".

❖ المطلب الأول: تعريف تسويق الخدمات.

يعتبر التسويق الوظيفة الابتدائية حيث يسمح من تعيين العروض للممتلكات و الخدمات التي تتماشى مع سلوك و حوافز المستهلكين.

يشمل التسويق على طرق و وسائل تملكها المنظمة كي تتأقلم مع الأشخاص الذين ينصب اهتمامها عليهم و لتمنحهم ما يمكن أن يرضيهم و بشكل دائم إذا أمكن، و هذا يتطلب ابتكارات تساعد على نمو المؤسسة.

يتكون التسويق من مجموعة من الأنظمة من بينها:

- ❖ التسويق العلمي.
- ❖ تسويق المنتوجات.
- ❖ تسويق الخدمات.

تسويق الخدمات هو نظام تسويقي موجه خاصة إلى مؤسسات القطاع الثالثي Third sector enterprise، انطلاقا من المفهوم أنها تقدم أساسا خدمات كالبنوك مثلا.

هناك قطعا شرطين يمكنان من تشخيص الخدمات بالمقارنة مع المنتجات.

01- لا ملموسية مجردة.

02- عدم قابلية نقل الملكية.

يجب أيضا تمييز الخدمة الرئيسية و هي العرض الرئيسي عندما تكون المؤسسة خدماتية، و الخدمات المشتركة مع العرض عندما يكون العرض هو ملكية أو خدمة، و التمييز بين الملكيات و الخدمات يمكن من الحصول على نظرة عن الاختلاف بين تسويق الخدمات و تسويق المنتجات.

يذكر CHRISTOPHER LOVELOCK و هو من كبار المختصين في تسويق الخدمات، سبعة اختلافات متباينة بين تسويق الخدمات و تسويق المنتجات:

01- طبيعة المنتوج.

02- إشراك كبير من طرف الزبائن في عملية الإنتاج.

03- الجزء الإنساني في الإنتاج.

04- الصعوبات الكبيرة في ضبط معايير مراقبة النوعية.

05- غياب الجرد.

06- أهمية عامل الوقت.

07- طبيعة الهياكل و فترات التوزيع.

01- تعريف تسويق الخدمات: هو مجموع التقنيات المستعملة في تقيم الخدمات وجذب الزبائن (كون الخدمات غير ملموسة و غير قابلة للتخزين و تتطلب تدخل الزبون و الممون)، لا يمكن الحكم عليها قبل استهلاكها.

في هذا النوع يفضل التسويق النسبي Relational marketing على التسويق العملي Transactional marketing.

02- تعريف تسويق الخدمات: تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق 1960 التسويق الخدمي على أنه أداء أنشطة الأعمال التي تختص بانسياب السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم.

03- كما عرفه ستلتون سنة 1971 على أنه "نظام كلي لتكامل أنشطة الأعمال المصممة لتخطيط، تسعير، ترويج و توزيع الخدمات المشبعة لرغبات المستهلكين الحاليين".

❖ **المطلب الثاني: خصائص التسويق الخدمي.**

هناك عدة خصائص للتسويق الخدمي و هذا راجع لاختلاف الخصائص المميزة لكل خدمة و من هذه الخصائص نجد:[6]

أ- إنتاجية الخدمة: وهي علاقة الزبون بالمؤسسة و علاقة العملاء فيما بينهم، كما أنها تجمع بين العناصر المادية و البشرية.

ب- صعوبة تطبيق الأفكار الجديدة في ميدان الخدمات: يصعب في الواقع تطبيق الأفكار الجديدة في ميدان الخدمات لأن ذلك يتطلب تكاليف باهظة بالإضافة إلى ضرورة تغيير سلوك و ذهنيات المستخدمين الذين لهم علاقة مباشرة مع العملاء لكي يبقى الإبداع وسيلة لمواجهة المنافسين.

ج- أهمية المستخدمين في استقبال الزبائن: للمستخدمين في استقبال الزبائن دور كبير و ذلك في جودة و نوعية الخدمة المقدمة للعملاء، و هذا يعتمد على التسويق الداخلي و الذي يهتم بتكوين عال للمؤسسة و جعلهم يحسون بأهمية و إرضاء العميل.

د- صعوبة الإيصال: و يتعلق بصعوبة الالتزام بالوجود عندما نعلم أن ليس في وسعنا ضمان نوعية الخدمة في أية لحظة.

هـ- التمييز بين خدمات المنافسين: يمكن للمؤسسة الخدمية التميز عن طريق سرعة الأداء أو اختيار العلامة التي تعطي صعوبة، تميز خدمتها عن خدمات المنافسين مما يجعله عرضة لمشكل التقليد.

[6] PHILIP KOTLER **MARKETING INSIGHTS FROM A TO Z**, op-cit P 57.

❖ المطلب الثالث: عناصر عرض الخدمة.

عرض الخدمة يمثل العنصر الأول في المزيج التسويقي لمؤسسة خدماتية و هو النظام العادي لمجموعة من الخدمات الأولية، مدروس و معروض من طرف مؤسسة خدماتية، و الذي ينتج خدمة عامة للزبون.

قبل الشروع في تحليل العناصر المعتادة لعرض خدمة للمؤسسة، يجب أخذ بعين الاعتبار أن العرض العام مكون من مجموعة من الخدمات الأولية، التي بدورها مكونة (عادة) من خدمة قاعدية و خدمات محيطية.

EIGLIER و **LANGEARD** هما أول من أدخل مصطلح خدمات قاعدية و خدمات محيطية.[7]

01- الخدمة القاعدية: هي الخدمة الرئيسية المعروضة من طرف المؤسسة في السوق و هي الخدمة التي لا يمكن للمؤسسة التخلي عنها دون تغيير النشاط.

العنصرين الأساسيين في تعريف الخدمة القاعدية هما:

- أنها السبب الرئيسي في جذب الزبون.
- الخدمة التي لا يمكن حذفها.

02- الخدمة المحيطية: وهي معرفة كخدمة ذات أهمية أقل معروضة من طرف المؤسسة و التي لا يتوفر فيها أي شرط من شروط الخدمة القاعدية.

تتواجد الخدمات المحيطية حول الخدمة القاعدية و تسهل الوصول إلى هته الأخيرة أو تزيد من قيمتها.

بعض الخدمات المحيطية ضرورية و بعضها غير ضروري.

03- الخدمة الملحقة: يمكن لبعض المؤسسات الخدماتية عرض خدمة ملحقة كقاعة المطالعة في المسبح، بالنسبة للزبون (المسبح)، قاعة المطالعة تمثل خدمة محيطية، لكن بالنسبة للذين يتوجهون إلى المسبح ليس للسباحة بل إلى قاعة المطالعة، فهذه خدمة ملحقة تصبح قاعدية.

---

[7] P.EIGLIER, E. LANGEARD, **Services handles: concepts et décisions,** Working paper N° 275 I.A.E aix Marseille lll university, France, April 1983.

وجود خدمة ملحقة يمكن أن يتسبب في مشاكل التسيير لأنه قد يخلق نزاعات بين نوعين من الزبائن في مؤسسة واحدة.

04- الخدمة العامة:

هي النظام الناتج عن تفاعل الخدمة القاعدية، الخدمة الملحقة (أن وجدت) و الخدمات المحيطية.

يسمي EIGLIER و LANGEARD المخرج The output من هذا النظام **بالخدمة العامة** و أنه من الصعب تعريف و تحديد محتوى هذا النظام.[8]

[8] P. EIGLIER, E. LANGEARD, op-cit. 1983.

❖ المبحث الثالث: النوعية.

❖ المطلب الأول: ماهية النوعية.

مع أن جميع الناس يتفقون على الاهتمام بنوعية الخدمات و المنتجات، إلا أنه لا يوجد اتفاق بينهم على تعريف النوعية، فهي مثل "الحرية" و "العدل" مفهوم يصعب تحديده تماما.

كما أنه لا يوجد اتفاق على كيفية قياسها، وسبب ذلك هو أن النوعية لا توجد بمعزل عن سياق استعمالها.

و الأحكام حولها تختلف حسب منظور الشخص الذي يطلب منه الحكم عليها وحسب الغرض من إصدار الحكم.

هذا فضلا عن أن للنوعية مركبات كثيرة تكون مستواها و درجة جودتها، و مع ذلك فلا بد من تحديد مفهوم النوعية، إذا بدون ذلك يصعب الحصول عليها أو تقييمها.

ترتبط النوعية في معظم الأحيان حدسيا بما هو جيد و ذو قيمة عالية، و تفهم عادة بدلالة التميز (Excellence) و الاتساق (Consistency) و الحصول على معايير و مستويات محددة مسبقا، و رضا الزبائن و ملائمة المنتج أو الخدمة للغرض الذي صنع أو وضع له[9].

إن تعريف النوعية الذي يتبناه معظم المحللين و صانعو القرار في التعليم العالي هو الملائمة للغرض Fitness for the purpose، و دفاعهم عن هذا التعريف يستند إلى أن النوعية لا معنى لها إلا بالنسبة للغرض أو الغاية من المنتج أو الخدمة، و يحكم على النوعية بدلالة درجة صلاحية الخدمة أو المنتج للغرض المعلن (Green-1998, Juran-1994)، و قد عبر سيكيموتو (1998) عن جودة النوعية بقوله "المنتجات و الخدمات الجيدة هي تلك التي تلبي حاجات الزبائن و تحترمها"، أي أنه جعل جوهر النوعية تلبية حاجات الزبائن، علما

[9] HARVEY-GREEN-AND BURROWS 1993، و الكيلاني 2001.

بأنه ليس من السهل في التربية تحديد الزبائن (أو المستفيدين)، فهم يشملون التلاميذ و أولياء الأمور و أرباب الشركات و المصانع و غيرهم.

و عليه فإن تحديد الغرض أو الهدف من المنتج و تحديد المتطلبات التي يجب أن تتوافر فيه تعتبر من الأمور الأساسية التي تعرف نوعية المنتج، و في ضوئها يحدد مستوى النوعية.

و أكد بيرنبوم (1989) على تعدد تعريفات النوعية، و أبرز وجود ثلاث أبعاد للنوعية في التعليم العالي يجب عدم التفريط بأي منها:

أ- **البعد الأكاديمي**: و هو تمسك المؤسسة بالمعايير و المستويات المهنية و البحثية الأكاديمية.

ب- **البعد الاجتماعي**: وهو تمسك المؤسسة بإرضاء حاجات القطاعات الهامة المكونة للمجتمع الذي توجد فيه و تخدمه.

ج- **البعد الفردي**: و هو تمسك مؤسسة التعليم العالي بالنمو الشخصي للطلبة من خلال التركيز على حاجاتهم المتنوعة.[10]

[10] البكر محمد، أسس و معايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية و التعليمية، المجلة التربوية (جامعة الكويت) ص15.

❖ المطلب الثاني: ضمان النوعية.

و لكي تتحقق النوعية الجيدة في المنتجات و الخدمات يجب أن تقوم المؤسسة (الجامعة مثلا)، التي تزود الناس بالمنتجات و الخدمات باتخاذ إجراءات متعددة تضمن اتصاف المنتج أو الخدمة بالنوعية الجيدة.

و هذه الإجراءات الهادفة لتحقيق النوعية الجيدة تسمى "ضمان النوعية Quality assurance".

إن النوعية مهما كانت الطريقة التي تعرف بها، عبارة عن خاصية Characteristic، يمتلكها المنتج أو الخدمة بكمية قد تقل أو تكثر، أما ضمان النوعية فهي عملية Process موجهة نحو الحصول على هذه الخاصية، و هذه العملية تشمل كل الإجراءات المخططة و المنظمة التي من شأنها جعل الاحتمال كبيرا في أن المنتج أو الخدمة سيمتلك متطلبات محددة و مواصفات موضوعة مسبقا.

و قد عرفت (ROBINSON-1994) ضمان النوعية بأنها "مجموعة النشاطات التي تتخذها مؤسسة أو منظمة لضمان أن معايير محددة وضعت مسبقا لمنتج ما أو خدمة ما يتم بالفعل الوصول إليها بانتظام (Consistently)، و هدف هذه النشاطات هو تجنب وقوع عيوب في المنتجات أو الخدمات"

أما (TAIT-1993) فقد أكد على أن عملية ضمان النوعية هي القوة المرشدة وراء نجاح أي برنامج أو نظام أو مقرر دراسي.

وهذا الأمر يستدعي أن تندمج آلياتها في جميع نشاطات المؤسسة التعليمية، و أضاف أن هدف ضمان النوعية هو دائما تفادي وقوع الأخطاء و منع الفشل، و من الأمثلة التي قدمها على إجراءات ضمان النوعية تطوير المقررات الدراسية و إجراء مراجعات فترية للبرامج الأكاديمية ووضع حوافز و ضغوط على أعضاء الهيئات التدريسية كي يواظبوا على تطوير كفايتهم المهنية.

و يرتكز مفهوم ضمان النوعية على عمليات تنفيذية و أنظمة، و يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

01- وضع معايير للمنتج أو الخدمة، و المعيار هو عبارة تصف خاصية مطلوبة في المنتج أو الخدمة، و تستعمل كأساس لقياس مستوى الجودة، و مواصفات المنتج أو الخدمة قد تتضمن عدة معايير يراد الالتزام بها.

02- تنفيذ الإنتاج أو تقديم الخدمة بحيث يتم الحصول على منتج أو خدمة وفق المعايير الموضوعة مسبقا و بشكل منتظم.

03- تكوين ثقة لدى الزبون أو مستعمل المنتجات و الخدمات، نتيجة للعنصرين السابقين، في أن ما وعد به سيتحقق دائما (أي كلما نفذ الإنتاج أو قدمت الخدمة).[11]

[11] البكر محمد المرجع السابق ذكره، ص 16.

❖ المطلب الثالث: مفهوم ضبط النوعية.

يخلط كثيرون بين مصطلح ضبط النوعية Quality control و مصطلح ضمان النوعية، و يستعملونهما كمترادفين، و الحقيقة أن هناك فرقا كبيرا بين هذين المصطلحين، فضبط النوعية عملية بعدية بالنسبة للمنتج أو الخدمة (أي تأتي بعدهما)، هدفها اتخاذ إجراء معين بالنسبة للمنتجات أو الخدمات التي تتبين بعد الفحص و التدقيق أنها ليست بالمستوى المطلوب، و قد يكون هذا الإجراء رفض هذه المنتجات أو الخدمات و التخلص منها، و قد يتبع ذلك إجراءات لمعرفة أسباب الفشل، و توصيات للتصحيح، بينما ضمان النوعية عملية قبلية تتخذ قبل الإنتاج و قبل تقديم الخدمة، و هدفها إكساب المنتج أو الخدمة نوعية مطلوبة ومحددة مسبقا.

إن عملية ضبط النوعية لا تمنع الفشل و إنما تشير إليه، و الذي يمنعه هو عملية ضمان النوعية، و إذا حدث أن إجراءات معينة لضمان النوعية لم تنجح في منع الفشل يجب على المؤسسة تطبيق إجراءات بديلة تحول دون الفشل و تحقق النوعية المرجوة.

و قد ميز (HARVEY AND GREEN، 1993) بين عملية ضمان النوعية و عملية ضبط النوعية بقولهما أن الأولى هي عملية إيجاد آليات و إجراءات تطبيق في الوقت الصحيح و المناسب للتأكيد من أن النوعية المرغوبة ستتحقق بغض النظر عن كيفية تحديد معايير هذه النوعية.

أما الثانية (ضبط النوعية) فهي مجموعة من الإجراءات التي تقيس مدى مطابقة منتج لمجموعة من المعايير المحدودة مسبقا، و قد تؤدي عند الضرورة إلى تعديل في عمليات الإنتاج ليصبح المنتج أكثر اتفاقا مع المواصفات المرسومة، و على المستوى العملي الواقعي فإن عمليتي ضمان النوعية و ضبط النوعية يجب أن تتلازما بحيث تتبع الأولى و تؤثر فيه.[12]

[12] البكر محمد المرجع السابق ذكره، ص 17.

خاتمة الفصل:

عرفنا من خلال هذا الفصل المساهمة التي يلعبها قطاع الخدمات في تطوير القطاع الاقتصادي، حيث أنه خلق مناصب شغل جديدة وكثيرة، و كذا من حيث الاستعداد لخدمة مصالح الأفراد و المؤسسات ويرجع تطور هذا القطاع إلى تنظيم نشاطاته و إتباعه لخطوات منطقية تعمل على توجيه سيرورته وفق مقتضيات السوق و هو يهدف إلى تسويق الخدمات، حيث أن التطور الحاصل في مجال تقديم الخدمات كان و لا يزال نتيجة لازدياد حاجات الأفراد للخدمات انعكس بشكل واضح و مباشر على قطاع الخدمات الذي بدأ يشهد منافسة تزداد في كل يوم بين المنظمات الخدمية، بالإضافة إلى تبيين المفهوم التسويقي و الاعتماد على الأنشطة التسويقية للوصول لتحقيق أهدافها و منها لتحقيق الإشباع و الرضا للزبائن.

مقدمة الفصل:

لقد ثبت أن تطبيق و تبني المفاهيم التسويقية يزيد من فعالية و كفاءة مختلف الخدمات في المؤسسات العمومية بالرغم من أن هناك مدراء لديهم الخبرة في قطاع الخدمات.

حيث نجد أن نوعية الخدمات في المؤسسات العمومية هي وسيلة ترقية ثقافة الاستقبال، بالإضافة إلى أنه يضم مجموعة معايير داخلية و خارجية التي يجب أن يلتزم باحترامها أعوان الهياكل الجديدة (مديرية كبريات المؤسسات، مراكز الضرائب و المراكز الجوارية للضرائب).

بالإضافة إلى أن نوعية الخدمات في المؤسسات العمومية هي إرادة الإدارة في إقامة علاقات جديدة مع المكلف، و ترتكز على تقديم خدمة فعالة و ضمان استقبال نوعي بمختلف أشكاله: الاستقبال، الشخص، البريد، الهاتف البريد الالكتروني عبر العنوان "Contact.dgi"، عبر الاتصال بالمديرية العامة للضرائب "DGI" و الأسئلة المتكررة "FAQ"، و الإجراء الذاتي بالنسبة للشركات التابعة لمديرية كبريات المؤسسات.

❖ المبحث الأول: الترقية.

❖ المطلب الأول: تعريف الترقية.

تعريف الترقية:

لغة: الترقية هي اسم من فعل رقى،، ترقية، و يقصد بها رفع شخص أو عدة أشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى، و قد يمس هذا الرفع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي،و الجانب الاقتصادي، فترقية شخص أو عدة أشخاص في مكانة أعيان البلدة أو المدينة يدخل في إطار الترقية الاجتماعية أو اعتبار الشخص ثريا فهنا تكيف ثروته كرافد من روافد الترقية الاقتصادية.[1]

اصطلاحا: يقد بها "انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى و مرتب أعلى حاليا و مستقبلا، كما قد تصاحب هذه الترقية زيادة في الامتيازات الوظيفية كالتغيير في طبيعة الأعمال، و درجة المسؤولية في مجال السلطة"، فالموظف يبدأ حياته المهنية في أدنى درجات السلم الوظيفي، ثم يعلو مركزه و يزداد دخله، و الترقية هي أمر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع، و تعتبر جزءا من ثقافة المجتمعات.[2]

تعريف الترقية فقها: اختلف تعريف الترقية عند المفكرين فهناك من عرفها على أنها:

01– وسيلة لتخطيط ومنمية المسار الوظيفي للموظف.[3]

02– الترقية على أنها تحريك الموظف من مستوى إداري أقل على مستوى أعلى، فهي تنطوي على زيادة في المستوى الوظيفي و الدرجة المالية.[4]

03– الترقية هي شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، المسؤولية و المركز.[5]

---

[1] محمد فؤاد مهنا: سياسة الوظائف العامة و تطبيقها في مبادئ التنظيم، دار المعارف، القاهرة 1967، ص 54.

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية 2000.

[3] أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، مصر الدار الجامعية 2001.

[4] محمد حافظ الحجازي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مصر، دار الوفاء، 2006، ص 138.

إجرائيا: الترقية هي انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى ذات مستوى أعلى مصحوب بزيادة مالية بالدرجة الأولى و زيادة في المستوى الأدنى و السلطة الممنوحة تساعد الموظف على تنمية و تطوير مساره الوظيفي.

و من التعاريف السابقة نستنتج أن كل الفقهاء قد أجمعوا على تعريف واحد شامل وهو أن "الترقية تتمثل في انتقال الشخص من وظيفته الحالية إلى أخرى[6]"

تعريف الترقية حسب موقف المشرع الجزائري: لما كانت الترقية من أهم أعمدة الوظيفة العمومية و عليها يتوقف حسن سير عمل المؤسسات و الإدارات العمومية، فقد أحاط المشرع الجزائري بأهمية كبيرة و هذا قصد تشجيع الموظفين على بذل الجهد و الرفع من مستوى أدائهم، و هذا ما يظهر من خلال ما تضمنته النصوص القانونية المؤسسة للوظيفة العمومية في الجزائر من خلال موضوع الترقية، و في هذا الصدد عرفت المادة 12/59 الترقية كما يلي: "عملا بالمادة رقم 117 من قانون رقم 78/01 و 02 من المرسوم رقم 85/54 المؤرخ في 15 أوت المذكور أعلاه، تتمثل الترقية في التحاق بمنصب عمل أعلى حسب التسلسل السلمي، و تترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك[7] ...و قد فرق المشرع الجزائري بين الترقية في الدرجة و الترقية في الرتبة، حيث عرفت المادة 106 من الأمر – في الأمر رقم 06 الترقية في الرتبة كما يلي:"تتمثل الترقية في الرتب و تقدم الموظف في مساره المهني، و ذلك بالانتقال من الرتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى منها مباشرة ...فالترقية هي إتاحة الفرصة للموظف للحصول على مزايا مادية أو يشغله لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى و مسؤولية أو سلطة أو تعتبر حق من حقوق الموظف، و قد عرفها المشرع الجزائري على أنها"التحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلبي و تترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو تغيير السلك".

---

[5] علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، الجزائر، دار الهدى، 2002، ص 125.

[6] محمد عبد الفتاح الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن، دار المناهج، 2006، ص 207.

[7] الجريدة الرسمية: العدد 40.

❖ المطلب الثاني: أهمية الترقية.

أهمية الترقية: تعتبر الترقية عملية حيوية و مهمة لكل من المؤسسة و الموظفين فيها، و هذا نظرا لما تحققه من منفعة تعود على كلا الطرفين، و فيما سنذكر النقاط التي توضح أهمية هذه العملية:

تعتبر الترقية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء و تحفيز الموظف على بذل مجهود أكبر في أداء المهام و المسؤوليات النوط به، فالموظف و في أي مؤسسة لا يسعى فقط للحصول على مقابل مادي، و إنما أيضا يطمح إلى الوصول إلى أعلى المناصب التي تمكنه من تحقيق مكانة أفضل داخل البناء الوظيفي للإدارة و تضمن له الاستقرار و الأمن الوظيفي و استمرار الخبرة، كما تمكنه من إشباع المؤسسات و الإدارات العمومية.

❖ المطلب الثالث: أهداف الترقية و طبيعتها في الوظيفة العمومية.

أهداف الترقية و طبيعتها في الوظيفة العمومية:

تهدف سياسة الترقية في ميدان الوظيفة العامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهما:

01– تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد العاملين من حيث العدد و النوع، إذا أن وجود نظام مخطط و معروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس و معايير موضوعية يمكن إدارة المؤسسة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة و اللازمة لها بسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المنشأة للاستفادة من الميزات الجاذبة للعمل فيها فيها و الذي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب هذه.[8]

02– ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المؤسسة لشغل الوظائف العليا فالترقية تجبره على بقاء و صرف النظر في فرص ترقية مؤسسات أخرى، فباعتبار المؤسسة هي من أكسبتهم المهارات الفنية و الإدارية في مجال أداء المهام و الأعمال و بالتالي تقوم باختيار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة و ذلك عن طريق الترقية.

03– خلق حافز قوي لدى العاملين و شعورهم بالطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في وظائفهم و بالتالي مستوى معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل، توسيع و تنويع مجالات الخبرة و المعرفة من خلال الحركة الأفقية إضافة إلى التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين.[9]

04– تحقيق المواءمة الحقيقة المنشودة بين أهداف الأفراد العاملين و أهداف المؤسسة، إذا أن المؤسسة الاقتصادية الناجحة التي تستطيع أن تحقق أهدافها بفاعلية و كفاءة، و هذا لن يتم إلا من خلال إشباع حاجات الأفراد العاملين فيها، و لا شك أن برنامج الترقية يمثل أحد الركائز لاهتمامات العاملين الأمر الذي يتطلب ضرورة العناية ببرامج الترقية هذه لتكون على درجة كبيرة من الموضوعية تتحقق من خلالها مصلحة و أهداف كل من المنشأة و الأفراد على حد سواء.[10]

[8] علي غربي و آخرون: مرجع سابق ص 127.
مصطفى نجيب شاوشي: مرجع سابق، ص 276.

[9] أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، لبنان، دار النهضة 1983، ص 147.

[10] محمد مسعود بورغدة: مذكرة ماجستير في علم التربية البدنية "الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية"، الجزائر 2002، ص 28، كلية العلوم الاجتماعية علم النشاط البدني و الرياضي.

05– إن وجود و تطبيق برامج ترقية واضح و جيد بعيدا عن المحسوبية و التحيز يؤدي إلى إفساح فرص الترقية و التقدم أمام العاملين المجيدين يؤدي إلى زيادة معنوياتهم، و يؤدي إلى إخلاصهم و شعورهم بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها.

06– يتمثل هدف الفرد في تطلعه و زيادة على المزايا المادية و المعنوية الممنوحة رغبة منه في تحقيق النمو و الترقي داخل المؤسسة و في مستويات أدبية أعلى إذ تشير الدراسات إلى وجود علاقة بين الترقية و رضا الموظف عن أدائه.

و رغباته نحو التقدم و الارتقاء إلى مستويات مادية و اجتماعية أفضل، و بالتالي تقديم الأفضل في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

يمكن برنامج الترقية الواضح و الجيد من التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الموظفين من الجوانب التالية[11]:

- ✓ الرضا عن الوظيفة.
- ✓ الرضا عن الراتب.
- ✓ الرضا عن فرص النمو و الارتقاء الوظيفي.
- ✓ الرضا عن أسلوب الإشراف و القيادة.
- ✓ الرضا عن مجموعة العمل.
- ✓ الرضا عن النواحي الاجتماعية.

الترقية هي مصدر من مصادر اختيار الموظفين لشغل الوظائف العمومية فهي تساهم في تغطية احتياجات الإدارة العمومية من الطاقات البشرية من حيث النوع و الكم، كما أن وجود نظام مخطط و معروف للترقية في المؤسسة يعتمد على أساس معايير موضوعية تمكن إدارة المؤسسة من تحقيق أهدافها فيما يتعلق بسياسة

[11] مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر و التوزيع عمان 2005، ص 276.

التوظيف و ذلك بسبب إقبال عدد كبير من الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المؤسسة من أجل الاستفادة من هذه المميزات الجانبية للعمل فيها و التي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب هذه.

بما أن الترقية تساهم في التوسيع من دائرة المنافسة الداخلية على المناصب فهي تسمح للإدارة بتحسين مستوى أداءها كما تسمح للموظف بتحسين مستواه المهني و عدم الجمود في مستوى واحد من بداية حياته و إلى غاية نهايتها لذا يمكن القول أن الترقية هي أداة من أدوات المواءمة بين أهداف الموظفين من جهة و أهداف الإدارة من جهة أخرى و هي في نفس الوقت تحقق مبدأ ترقية الفرد المناسب في المنصب المناسب و في الوقت المناسب.

أن وجود و تطبيق برنامج واضح وحيد للترقية و الابتعاد عن المحسوبية و التحيز و المحاباة سيفتح فرص الترقية و التقييم أمام الموظفين المجديين و بالتالي يؤدي إلى رفع من معنوياتهم و تقوية روح الولاء و الإخلاص للمنظمة أو الإدارة العمومية التي ينتمون إليها.

و أخيرا نخلص إلى موضوع الترقية يحتل مرتبة عليا في الأهمية بين موضوعات مختلفة، لأن الترقية تبقى هدفا و غاية يسعى الموظفون دائما لنيلها، و هذا نظرا لما تنطوي عليه الأخيرة من مزايا و تعدد أنواع و أنظمة الترقية من منظمة إلى أخرى.

❖ المبحث الثاني: المؤسسة العمومية.

❖ المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية، أنواعها و وظائفها.

1-1 تعريف المؤسسة:

يمكن تعريف المؤسسة حسب مفهومين:

أ- **المفهوم البرغماتي**: هي مجموعة بشرية مستقلة، وظيفتها الإنتاج، لديها حظيرة و تمارس فعل مريح على محيطها، مستقبلها متوقف على بيع منتجها، و كونها مجموعة بشرية فإن مشاكل التحفيز و الاتصال و المراقبة تعتبر أساسية،شخصية المسيرين تلعب دور هام في اختيار الأهداف و في تنظيم مجموعة المؤسسة المستقلة، فهي تسطر أهدافها بنفسها، المحيط يوفر لها عينات قانونية، تقنية، علاقات اجتماعية و هي تختار بينها.

ب- **المفهوم النظامي**: بالرجوع إلى النظرية العامة للأنظمة، المؤسسة يمكن تحليلها على أنها نظام مفتوح و متأقلم.

* **يعرف ناصر دادي عدون** المؤسسة على أنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعا لحجم و نوع نشاطه".

* **المؤسسة حسب الفكر النظامي**: إن الجديد لدى الأنظمة هي أنها تخلصت من الطرق التي سبقتها في عملية تحليل المؤسسة، و بشكل أكثر عقلانية و تقنية، و أعطت لها تعريفات و أشكالا أكثر مرونة و تكييفها مع الحالات المتنوعة و المختلفة، حتى سمحت بإنشاء نماذج و استعملت كأداة أو وسيلة توضح في التحليلات الخاصة بالمنظمة.

و قد تميزت هذه النظرية في هذا المجال عن نظريات الإدارة و التنظيم التي سبقتها بأخذها بعين الاعتبار محيط المؤسسة كعنصر هام في التحليل، عكس ما اعتبر سابقا خاصة من طرف المدرسة الكلاسيكية و الكمية فنجد تايلور مثلا يعتبر أن محيط المؤسسة ثابت، و لا يتغير و لا يؤثر في نشاطها، أما لدى أصحاب المدرسة

التنظيمية، فله دور هام في تصرف المؤسسة، إذ يتفاعلان بشكل متبادل و بحركة مستمرة و تغييرات متواصلة، و تحدد حياة المؤسسة بمدى قدرتها على مسايرة هذه الحركة و التأقلم مع الحالات الجديدة باستمرار.

* **حسب اتجاه، L.VON BERTALANFFY:** فإن المؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكلا اجتماعيا واقعيا و كمتعامل اقتصادي، و تتمتع بخصائص تنظيمية، و يمكن وضعها كنظام مفتوح و هذا معناه أن المؤسسة نظام:

01– لأنها مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها.

02– لأنها تملك حدودا تمكنها من تحديدها و تفصلها على المحيط الخارجي.

03– و هي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيريها.

2–1 <u>أنواع المؤسسات</u>: هذا التنوع يقع على عدة مستويات.[12]

☒ القطاعات و الفروع:

- المؤسسات الفلاحية.
- المؤسسات الصناعية.
- المؤسسات التجارية.
- المؤسسات الخدماتية.

☒ الحجم:

- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة PME.
- الموسسات الكبرى.
- المجمعات Groups.

[12] ALBERTO, et COMBEMALE, **<u>Comprendre l'entreprise,</u>** Ed. Nathan, Paris, 2è éd. 1999, P 49.

☒ **الطبيعة القانونية (الشكل)**: الاختلاف الأول يمكن ملاحظته بين المؤسسات الخاصة المسيرة من طرف الخواص (شخصية، طبيعية أو معنوية) و المؤسسات العمومية المسيرة من طرف الدولة أو من الجماعات المحلية.

- **المؤسسات الخاصة**: يمكن أن تأخذ عدة أشكال قانونية.
- **المؤسسات الشخصية**: ملك حصري لشخص واحد.
- **الشركات المدنية**: لهم صفة مدنية هي جميع المؤسسات التي لا يعطيها القانون أي صفة أخرى بسبب شكلها أو طبيعتها أو موضوعها.
- **الشركات التجارية**: و نميز منها:
  - ✓ الشركات بالمساهمةSPA.
  - ✓ الشركات ذات مسؤولية محدودةSARL.
  - ✓ شركات ذات الشخص الوحيدEURL...الخ

1-3 وظائف المؤسسة:

1-3-1 وظيفة تقنية: يجب على المؤسسة بصفة دائمة أن تواكب التطور التكنولوجي و التأقلم معه حتى تنتج مواد و خدمات منافسة و ذات جودة.

1-3-2 وظيفة اقتصادية: المواد و الخدمات المنتجة موجهة للاستهلاك، فالمؤسسة تسهر على متطلبات السوق، أين عوامل النوعية و السعر يلعبان دور حاسم في تسويق المنتوجات.

1-3-3 الوظيفة الاجتماعية: هي تهدف أساسا إلى التوزيع بالتساوي للمنتوج الاجتماعي، هذا يسمح للعمال من الاستفادة من العائدات و مداخيل المؤسسة مقابل عملهم فيها.

❖ **المطلب الثاني: المؤسسة الخدماتية.**

1– المؤسسة الخدماتية: "المؤسسات الخدماتية هي التي تقوم بخدمات معينة كمؤسسات النقل، البريد و المواصلات، الجامعات و مؤسسات الأبحاث العلمية و غيرها".[13]

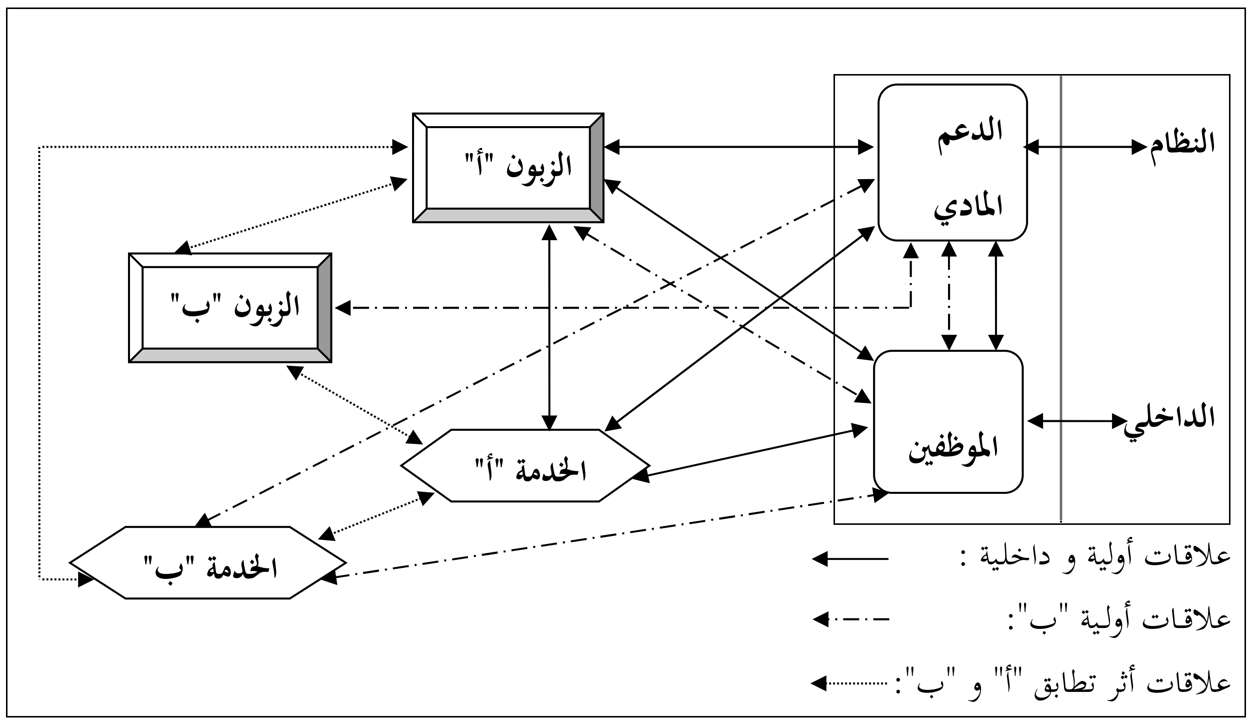
2– النظام العام للمؤسسة الخدماتية: هناك سبعة عناصر أساسية التي تكون النظام العام للمؤسسة الخدماتية.

[13] عمر صخري: المؤسسة **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1991، ص 31.

- ثلاث عناصر من خاصيات المؤسسة نفسها هي: النظام الداخلي، العدم المادي و الموظفين.
- عنصرين متعلقين بالسوق: الزبون "أ" و الزبون "ب".
- عنصرين ناتجين عن تفاعل بين الزبونين "أ" و "ب" مع عناصر المؤسسة الخدماتية: الخدمة "أ" و "ب".

المخطط يبين تعدد العلاقات الموجودة في النظام العام للمؤسسة الخدماتية.

الشكل رقم 1: النظام العام للمؤسسة الخدماتية.[14]



أ- العلاقات الأولية Prémery relations: ممثلة بالخط المستمر في المخطط، وهي العلاقات القاعدية للنظام، و هي التفاعل بين عناصر الخدماتية مع السوق، بمعنى أن الزبون "أ" هو الناتج عن هذا التفاعل أي الخدمة "أ" نعد ستة (6) علاقات أولية لوجود زبونين، بعض العلاقات يمكن اعتبارها حقيقية، و أخرى مستنسخة.

ب- العلاقات الداخلية Internal relations: وهي اثنان، داخلية بالنسبة للمؤسسة الخدماتية و بين تفاعل عناصر هته الأخيرة، و تربط الجزء الظاهر (للزبون) من المؤسسة بالجزء الخفي.

[14] PIERRE EIGLIER, ERIC LANGEARD, **SERVUTION,** MC GRAWHILL, PARIS 1988 P. 3.

ج- العلاقات التطابقية Concomitance relations: وهي العلاقات الناتجة عن وجود **الزبون "أ" و "ب"** في نفس الوقت في المؤسسة الخدماتية، و هي أربعة (4) و تظهر في خطوط متقطعة في المخطط و هم التفاعلات بين **الزبون "أ" و "ب"** مع نتائج خدمة كل زبون على حدا.

3- خصائص المؤسسة الخدمية و أنواعها:

3-1- خصائص المؤسسة الخدمية: تختلف طبيعة الخدمة عن طبيعة السلعة و بالتالي فإن المؤسسة التي تنتج الخدمة تختلف عن المؤسسة التي تنتج سلعا مادية، هذا ما جعل المؤسسة الخدمية تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها:

- ✓ تقوم المؤسسات الخدمية بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية و غير المادية إلى مخرجات غير ملموسة، و لكنها محسوسة في صورة خبرات و تجارب يمر بها زبائن المؤسسة، و قد ترتبط هذه المخرجات بكيانات مادية تتبلور من خلالها الخدمة المقدمة، إلا أن هذا لا يعني تحولها إلى مخرجات مادية فخدمة التعليم مثلا تستلزم وجود مباني تعليمية، كتب و أوراق إلا أنها في حد ذاتها ليست ملموسة لكونها معارف ذهنية عليا و خبرات تعليم لا يمكن تحديد أبعادها ماديا.
- ✓ كما تتميز المؤسسة الخدمية بأن زبائنها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها، حيث يتعذر على هذه المؤسسات تنميط مخرجاتها، فهي دائما متغيرة و متنوعة حسب ما يطلبه كل زبون أو كل مجموعة زبائن.[15]
- ✓ بعض المؤسسات الخدمية تعارض فكرة التسويق، لأنها تعتبر أن بعض التطبيقات التسويقية للسلع لا تتوافق مع طبيعة مهنتها، كالمهن القانونية و الطبية و التعليمية، كما أن هؤلاء يعتبرون أنفسهم

منتجين و مقدمين لخدمات، ليسوا مسوقين لها.

---

[15] سعيد محمد المصري: **إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية**، (الدار الجامعية، القاهرة 2002) ص 28، ص 29.

- ✓ العديد من المؤسسات الخدمية صغيرة الحجم و قد لا تحتاج لطرق التسويق نفسها كما هو مطلوب في المؤسسات المتوسطة و الكبيرة الحجم، حيث أن العديد من الأساليب الإدارية و التسويقية قد لا تتناسب مع مثل هذه المؤسسات الخدمية الصغيرة الحجم كصالونات الحلاقة و بعض محلات تصليح الأحذية و مكاتب الدراسات و غيرها.[16]
- ✓ تميز المؤسسات الخدمية بحاجاتها المستمرة إلى المعلومات الصحيحة و المراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها التسويقية بسبب الطبيعة غير الملموسة لمنتجاتها و طبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات و التي تحتاج إلى عمليات إقناع الزبون أكثر منها بسبب ما تتميز به منتجاتها من إنتاج و تقديم وانتفاع في وقت واحد.[17]

3-2- أنواع المؤسسات الخدمية: هناك العديد من المؤسسات المتنوعة في مجال الخدمات، و يمكن تصنيفها حسب مجموعة من الدلائل و من بينها.[18]

3-2-1- حسب نوع الملكية: فهناك مؤسسات القطاع الخاص كالمخازن الاحتياطية، مؤسسات التوزيع، البنوك و هناك مؤسسات القطاع الحكومي كالشرطة و المشافي الحكومية.

3-2-2- حسب السوق الذي تعمل فيه المؤسسة: فهناك مؤسسات تعمل في سوق استهلاكية (كالتأمين الاقتصادي، تجارة التجزئة)، و هناك مؤسسات تعمل في سوق الإنتاج (كخدمات أقسام الحاسوب).

3-2-3- حسب مستوى الاتصال: فهناك مؤسسات خدماتية ذات اتصال قوي بزبائنها (كالمزين و الطبيب) و هناك مؤسسات ذات الاتصال الضعيف (كالغسالات الأوتوماتيكية العامة أو المصابغ).

[16] هاني حامد الضمور: **تسويق الخدمات**، (دار وائل للنشر، عمان 2002)، ص 58.

[17] زكي الخليل المساعد: مرجع سابق، ص 34.

[18] KOTLEZ و آخرون: ترجمة مازن نفاع، **تسويق السلع و الأسعار**، (دار علاء الدين للنشر و التوزيع، دمشق 2003)، الجزء الرابع ص 145.

المؤسسة العمومية الخدماتية:

عرف M. TRUCHY المؤسسة على أنها وحدة تجميع و تنسيق العناصر البشرية و المادية للنشاط.[19]

المؤسسة العمومية تعود ملكيتها للدولة، فلا يحق للمسئولين عنها التصرف فيها كيف ما شأو، و الأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير و إدارة المؤسسات العمومية مسئولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة، وفقا للقوانين العامة للدولة.

❖ المطلب الثالث: المؤسسة العمومية الخدماتية.

المؤسسة العمومية الخدماتية و خصائصها:

أ- المؤسسة العمومية الخدماتية كمنظمة:

يعتبر P. DE BRUYNE المؤسسة العمومية منظمة لأنها تجمع العناصر المكونة لهذه الأخيرة و المتمثلة في المدير (الإدارة)، العاملين الدائمين، و بشكل أخر: الزبائن و السلطات العمومية، وحتى تتمكن هذه المؤسسة من البقاء و الاستمرار على هؤلاء الأطراف الاستمرار في دعمهم من خلال العلاقة المباشرة أو الغير المباشرة و مختلف المصالح الموجودة فيها.[20]

- **كنظام تقني اقتصادي:** المؤسسة تتكون من مجموعة من الوسائل التقنية المادية، (تجهيزات و أدوات) بهدف استعمالها لإنتاج خدمة و ذلك بجمع و تنسيق هذه الوسائل و كذا العديد من

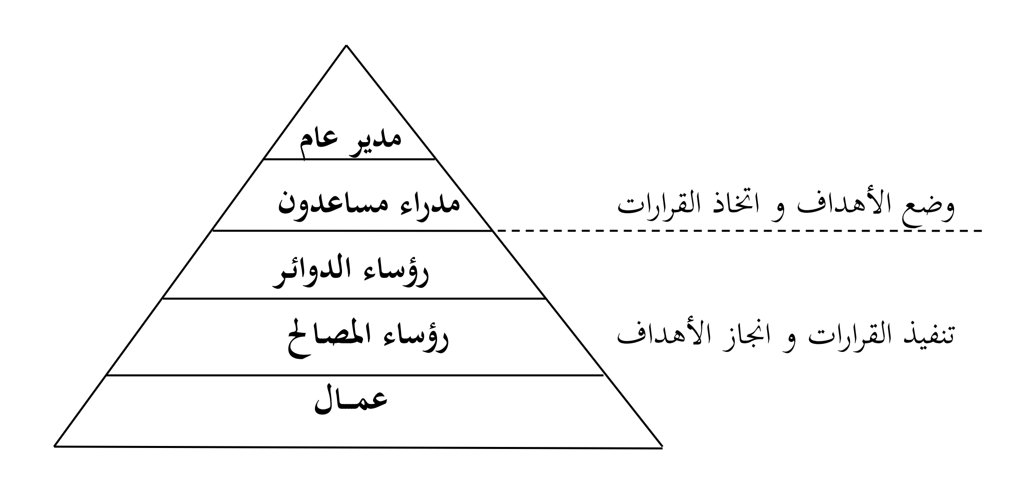
[19] ناصر دادي عدوان: **الاقتصاد المؤسسي** (الطبعة الأولى)، دار المحمدية الحامة، الجزائر 1998 ص 09.

[20] ناصر دادي عدوان: **مرجع سبق ذكره** 1998 ص 14.

المعلومات التقنية في إطار تكنولوجي محدد، و الجانب التكنولوجي موجه لكيفية إنتاج الخدمة ككل، الموارد، النوعية و الجانب الاقتصادي موجه لأهداف و سياسات المؤسسات بشكل يسمح بتغطية التكاليف و تحقيق فائض يضمن استمرارية المؤسسة.

- **كنظام قانوني**: "لها صفة الاستقلالية و تحمل اسما مستقلا، و لها ميزانية مستقلة و نظام خاص بها و خطة خاصة بها"[21]، و هو هام لتحديد حقوق و واجبات المؤسسة في الدولة و تحديد مدى النجاح أو الفشل و المحاسبة عليها.
- **كنظام اجتماعي / سياسي**: تحقيق تنظيم و تنشيط أعمال مختلف الأفراد من أعلى الهرم الإداري إلى القاعدة في نظام جماعي بتعيين مجموعات فرعية و دور كل مجموعة على حدا مع توفير الوسائل و العناصر الضرورية لتنفيذ هته الأدوار.
- **كمركز لاتخاذ القرار**: فهي تقوم باستمرار باتخاذ قرارات في مختلف الأنشطة و حسب مراحل اتخاذ القرار و مراقبة التسيير.

الشكل رقم 02: عملية اتخاذ القرار و تنفيذه في المؤسسة.[22]



ب- خصائص المؤسسات العمومية الخدماتية:

21 صمويل عبود: **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982، ص59

22 عمر صخري: **مرجع سابق ذكره**، 1991 ص 29

✓ **كبر الحجم**: و ذلك لتحقيق أرباح و وفرة في حجم الإنتاج الخدمي[23]، و لا يتحقق هذا إذا كانت المؤسسة ضخمة.

✓ **تقديم الخدمات**: تتولى غالبية المؤسسات العمومية الخدمية تقيم الخدمات مثل النقل، الصحة و التعليم.[24]

✓ **بيئة المؤسسات العمومية الخدماتية**: لا يمكن للمؤسسات العمومية الخدماتية من المنظور النظامي أن تعيش منعزلة عن محيطها و يشمل هذا المحيط.[25]

1- **المحيط السياسي**: و هذا يتماشى مع طبيعة الدولة و نظام الحكم السائد.

2- **البيئة الاجتماعية**: و هذا من مهام الدولة حيث أنها تأخذ على عاتقها إشباع الحاجات الاجتماعية، فهي تستعمل المؤسسات العمومية الخدماتية باستغلال مواردها المالية و البشرية من أجل تحقيق تنمية ايجابية لرفع المستوى المعيشي و الصحي و الثقافي.

3- **البيئة الاقتصادية**: فتسيير المؤسسة الخدماتية يختلف باختلاف النظام الاقتصادي السائد في البلد.

---

[23] عمر صخري: **مرجع سابق ذكره،** 1991 ص 29

[24] عثمان احدادن: **مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد و المواصلات،** مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر 1994 ص 31.

[25] عثمان احدادن: **مرجع سابق ذكره،** 1994 ص 44.

❖ المبحث الثالث: نوعية الخدمات.

❖ المطلب الأول: تعريف نوعية الخدمات.

إن نوعية المنتجات أو الخدمات التي تعرضها المؤسسات لزبائنها أصبحت عنصرا ضروريا لنجاح أي منظمة، و لذلك فمن المهم تحديد النوعية و مشاكلها في المؤسسة الخدماتية، بإحصاء النماذج النظرية الرئيسية المتعلقة بتطورها.

تعريف نوعية الخدمات: "الخدمة من نوعية جيدة هي التي في وضعية ما، ترضي الزبون"[26]، هذا تعريف عام و متفق عليه من معظم الباحثين في ميدان الخدمات، و منهم من يضيف عناصر أخرى لهذا التعريف كالنسبية،

[26] P.EIGLIER, E. LANGEARD, op-cit. 1988.

الزبون لا يستطيع أخذ الخدمة مثل ما هو الحال بالنسبة للسلع، زبونين يحصلان على نفس الخدمة في نفس الموقف، يكون لديهم تقييم مختلف لنوعية الخدمة إذا كانت ميولهما مختلفة.

بالإضافة إلى أن هته النسبة تعتبر عن زبون واحد متحصل على الخدمة نفسها، لكن في وضعيتان مختلفتان.

❖ المطلب الثاني: مفهوم نوعية الخدمات:

2-1- **مفهوم النوعية لـ EIGLIER و LANGEARD**[27]: يحتوي هذا التصور على خمسة (5) نوعيات مشتركة مع الخدمة:

1ن **النوعية التأسيسية Institutional quality:** بمعنى صورة المؤسسة التي تعرض الخدمة.

2ن **نوعية التنظيم الداخلي Internal organisation quality:** المتعلقة بالموظفين و الرسائل و الأدوات الغير ظاهرة للمستهلك، و التي تدعم إنتاج الخدمة و تسهلها.

[27] P.EIGLIER, E. LANGEARD, Services handles: **Concepts et decisions, working paper N° 275,** I.A.E. Aix-Marseille III University, France, april 1983. P 12.

ن3 نوعية التعامل Treatment quality: نابع من التعامل الناتج بين المستهلكين، الموظفين و الدعم المادي و حضور و إقبال المستهلكين الآخرين.

ن4 النوعية المادية Material quality: و هي مشتركة مع العناصر المادية ذات العلاقة مع إنتاج الخدمة و التي يعانيها المستهلك (الأدوات، الموظفين).

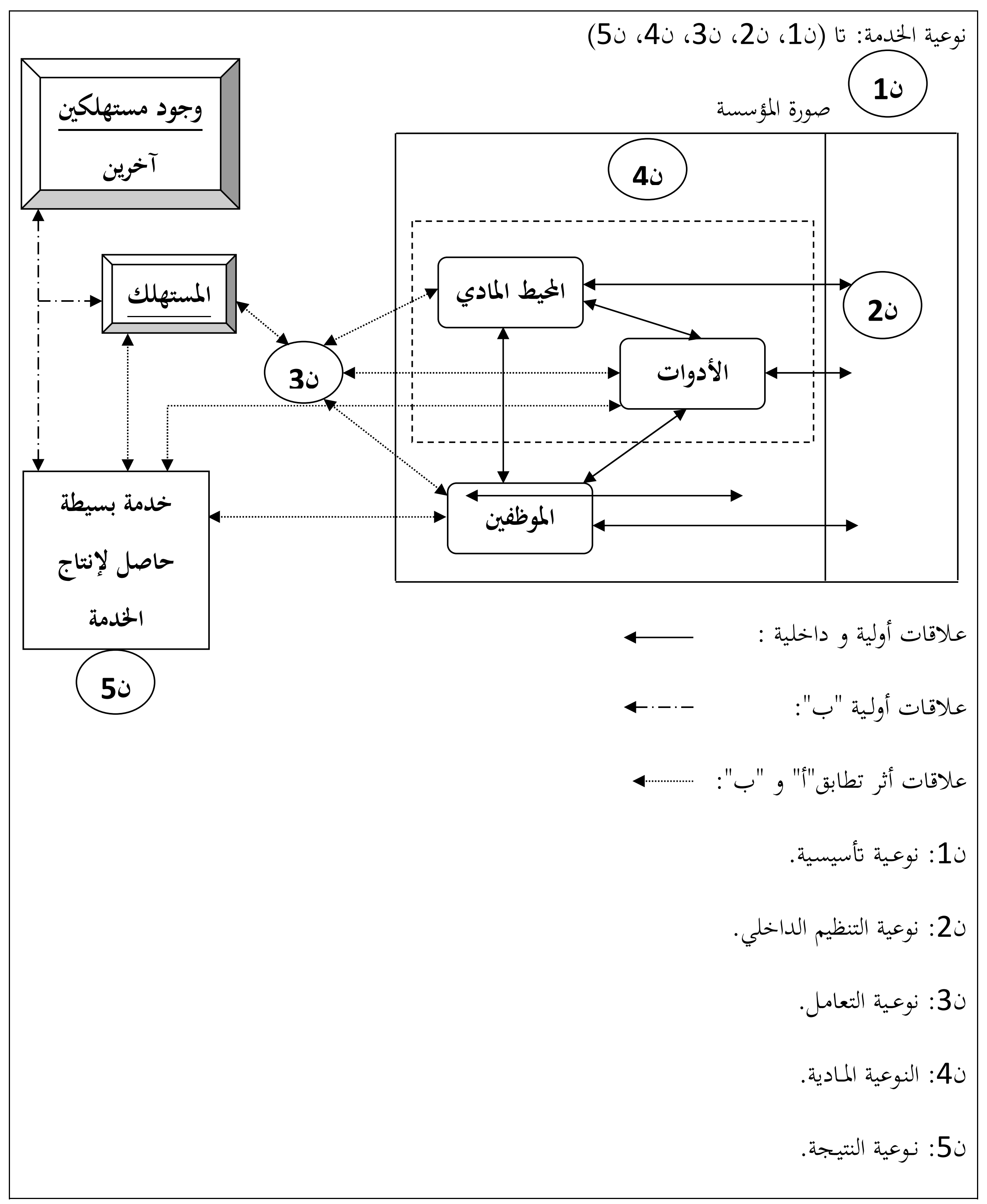
ن5 نوعية النتيجة Result quality: متعلقة بالخدمة الأولية "Elementary service"، نتيجة المخالفات التي ترتب عن كل ما سبق ذكره من العناصر تطلعات الزبون (المستهلك) و تؤثر في الحكم هذا الأخير.

و منه توصل EIGLIER و LANGEARD إلى المعادلة التالية لقياس نوعية الخدمة.

نوعية الخدمة: تا (ن1، ن2، ن3، ن4، ن5)

الشكل رقم 3: مفهوم النوعية لـ EIGLIER و LANGEARD.[28]

[28] P.EIGLIER, E. LANGEARD, op-cit. 1988.
P.EIGLIER, E. LANGEARD, Services handles: **Concepts et decisions, working paper N° 275,** I.A.E. Aix-Marseille III University, France, april 1983. P 13.



مع ذلك فإن المشكل المطروح على مستوى تصور النوعية لـ EIGLIER و LANGEARD هو معرفة إذا ما يجب عليها اعتبار الأنواع الخمسة للنوعية أو أن البعض منها أهم من الآخر.

مثال: هل ن5 (نوعية النتيجة) أهم من ن3 (نوعية التعامل).

يقوم EIGLIER و LANGEARD بملاحظة مهمة في هذا المجال، بتبيان أن الدعم المادي و الموظفين هم عناصر تابعة لإنتاج الخدمة، أما الخدمة البسيطة كونها ناتجة عن التفاعل بين المستهلك، الموظفين و الدعم المادي، فهذه النوعية الناتجة هي التي من الضروري أن تكون محل اهتمام لدى الباحثين.

2-2- <u>مفهوم النوعية لGRANROOS[29]</u>: يلخص بدوره نوعية الخدمة بين غياب في الفرق بين الخدمة المنتظرة (Expected service) أو تطلعات الزبون من جهة، و من جهة أخرى الخدمة المقدمة (Perceived service) أو تجارب الزبائن.

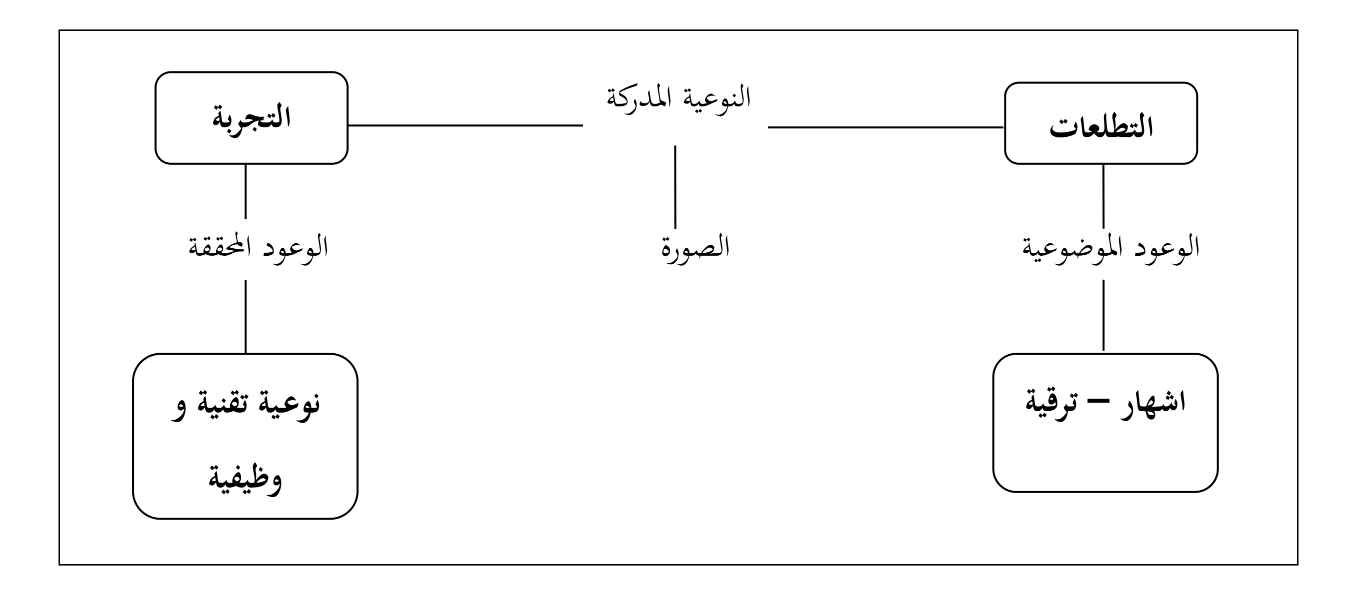
و بذلك فإنه يعطي تدقيق لعملية إدراك نوعية الخدمات و كذا تأثيرها صورة و مردودية المؤسسات الخدماتية.

فما ينتظره الزبون من الخدمة يتأثر بالوعود التي وضعتها المؤسسة عن طريق الوظائف التقليدية للتسويق (إشهار، بيع، ترقية...)، بينما التجارب مرتبطة باستهلاك الخدمة من طرف الزبون، مع السماح له بإحساس بيقين حقيقة الخدمة المقدمة.

الشكل رقم 4: مفهوم الخدمة لـ EIGLIER و LANGEARD[30]

[29] LANGLOIS M. **<u>Qualité des services et leadership dans la distribution,</u>** revue TEOROS, U.Q.A.M Montréal vol 9 N° 3 nov 1990, pp 7-11.
[30] LANGLOIS M. **<u>Op-cit,</u>** pp 8.





2-3- مفهوم النوعية لـ GUNMESSON[31]: يعرف تصور نوعية الخدمات في أربعة نقاط:

1. **النوعية الأصلية للعرض**: يجب أن تصمم الخدمة لتحقيق متطلبات المستهلكين.
2. **نوعية إنتاج الخدمة**: الخبرة يجب أن تعاش حسب توقعات الزبون.
3. **نوعية العلاقة**: العلاقات الداخلية و الخارجية يجب أن تعايش وتسير بطريقة تجعل الزبائن مخلصين للخدمة.
4. **نوعية التحصيل**: يجب أن تكون الخدمة محصلة ماديا.

2-4- مفهوم النوعية لـPARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY:بعد دراستهم لنوعية الخدمات لعدة مؤسسات، قام PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY بتطوير نموذج تصميمي لتقديم نوعية الخدمة، فقد عرفوا خمسة عوامل (فروق "gaps") تحدد نوعية الخدمة في المؤسسة.

الفرق الأول: الفرق بين تطلعات المستهلكين و ما يحصلوا عليه من خلال توظيف هته التطلعات.

الفرق الثاني: الفرق بين حاصل التسيير لتطلعات المستهلكين و ترجمة هذه التطلعات في خصوصية الخدمة.

الفرق الثالث: الفرق بين خصائص المسبقة التثبيت لخدمة ذات نوعية و الخدمة كما تعرض للزبائن.

[31] LANGLOIS M. **Qualité des services et leadership dans la distribution,** revue TEOROS, U.Q.A.M Montréal vol 9 N° 3 nov 1990, pp 7-11.

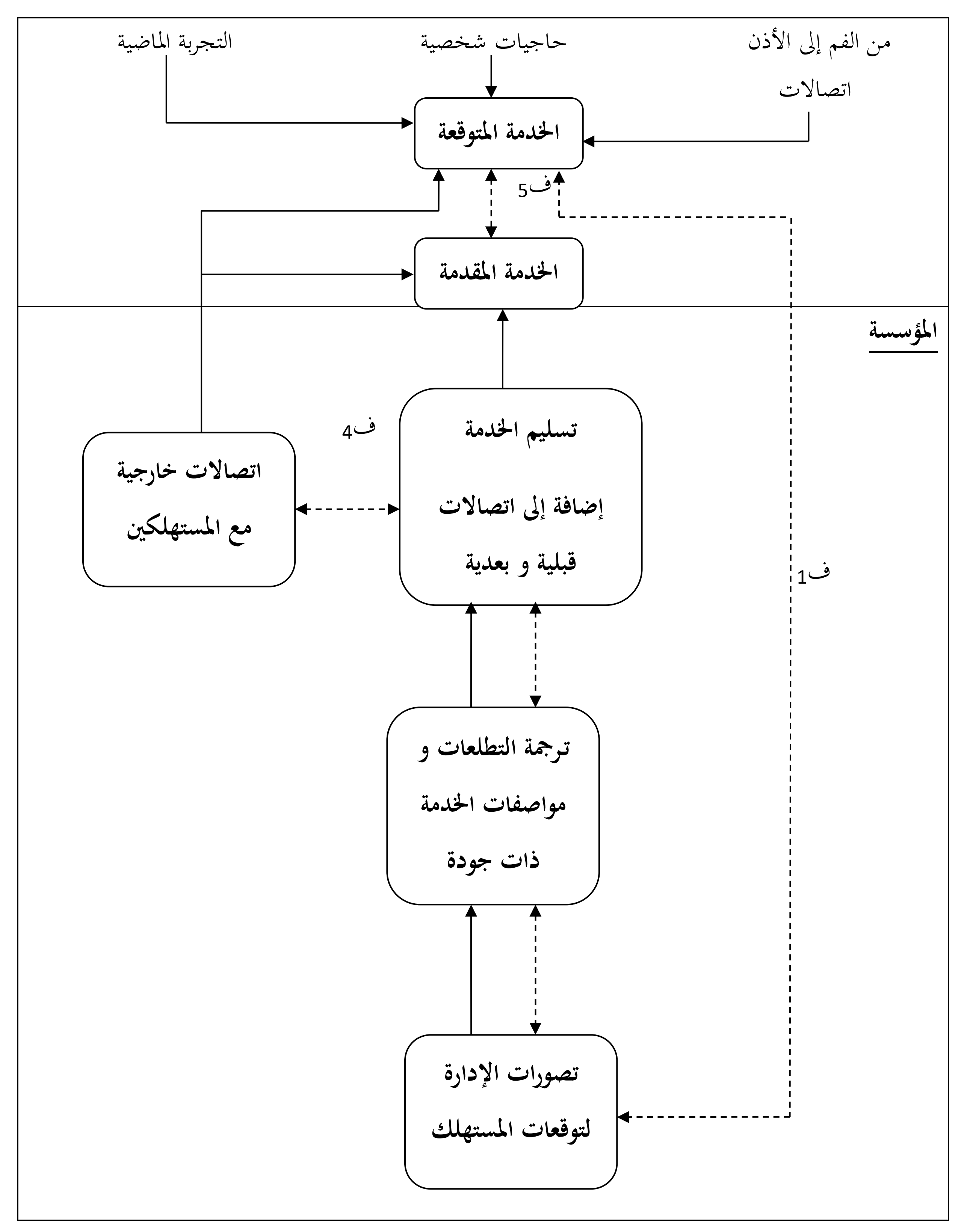
الفرق الرابع: الفرق بين توصيل الخدمة المعروضة للزبون و الخدمة كما حصل عليها الزبون.

الفرق الخامس: الفرق بين الخدمة المحصلة و الخدمة المنتظرة.

الشكل رقم 5: مفهوم الخدمة لـ PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY.[32]

المستهلكين

[32] LANGLOIS M. **Op-cit,** p 10.



❖ المطلب الثالث: عملية المراقبة لنوعية الخدمات.

1. النوعية: آخر مرحلة في عملية الإنتاج، هي عملية التأكد من صلاحية أو مطابقة العمل أو الإنجاز للشروط المحددة مسبقا و هي وظيفة ثانوية بعد العمل.

مراقبة النوعية: وظيفة إدارية حيث على الفرد مراعاة التصاميم، التي يخضع لها كل عمل في شكل، خطة،...الخ، فهو هيكل يعد بطريقة مدروسة و وفق معايير بحيث تستطيع متابعة العمل بعد الإنجاز.

علاقة المراقبة بالإنتاج: المنتوج يأتي نتيجة عملية استهداف هذا المنتوج، فهو قبل لأن يكون منتوجا، كان عبارة عن ورقة تحمل وصفا للمنتوج حيث تطور إلى خطط التكوين منتوج نظري.[33]

1.1. التوصيف The description: وصف تحليلي للمنتوج، تشتق منه المواصفات التي هي عبارة عن المواصفات الفيزيائية (الأطوار، القياسات، الاتجاه،...الخ)، أو الشكلية و مواصفات استعماليه: و هي مواصفة تتعلق بالصلاحية، الذوق، نسبة الحموضة،...الخ، أي بكل ما هو متعلق بالاستعمال.[34]

2.1. النوعية و الجودة: فالنوعية تتعلق بشكل المنتوج، بينما الجودة تخص الخصائص الاستعمال (درجة الإشباع التي يحققها المنتوج)، و المقصود هو مدى مطابقة المنتوج للمواصفات فكل المنتوجات بعضها يكون مطابق للمواصفات و البعض الآخر لا، فالمنتوج غير المطابق للمواصفات هو المنتوج المعيب أي فيه عيب، كل منتوج يخرج يترض إلى عملية فحص (مراقبة) من حيث مطابقة المنتوجات لمواصفة التصنيع، فإذا كانت مطابقة فهو منتوج سليم و يتجه إلى التسويق، أما إذا كان غير سليم فيوجه توجيه المنتوج المعيب، فإذا كان مستوى العيب كبيرا يعالج إما بإعادة العجن، أما إذا كان العيب قابل للتصحيح فيصحح المنتوج، و في حالة عدم استجابته لعملية العجن أو التصحيح يباع المنتوج كمنتوج معاب، إن كل أعمال المراقبة التي تزايد النوعية تدريجيا، ففي واقع السوق لا نميز بين الأجواد و العكس، نتيجة تقارب مستويات النوعية، نتيجة وظائف المراقبة الصارمة لأجل هذا أنشأت المنظمة الدولية للتقييس "ISO".

2. عملية المراقبة للنوعية:

[33] الكيلاني: تسيير 2001، نظام التعليم المفتوح و التعليم عن بعد و جودة النوعية، بيروت مكتبة لبنان ص 10.

[34] الكيلاني: المرجع السابق ذكره، ص 11.

1.2. طريقة الجودة الشاملة: كل شخص معين بمستوى الجودة، و كل الأشخاص الموجودين في المؤسسة هم معنيون بالجودة و كل شخص مسئول عن مستوى معين من الجودة اللازمة.

2.2. أنواع وظيفة الجرد: في حالة كل شخص مسئول تملك ورقة لمعايير الجودة، و لا يمكنه أن يخطأ في تقدير الجودة، هذا النوع من المراقبة يسمى المراقبة الذاتية Self control، في بعض الحالات لا يطبق المنتج طريقة المراقبة الذاتية و يطبق طريقة المراقبة الآلية.

3.2. طريقة المراقبة الآلية: العمال أحرار في الإنتاج، لكن عند مرحلة خروجه مراقبة جهاز نظام آلي مصمم لعملية المراقبة، فهي تغطي المراقبة الفنية للمنتوج، هو نظام سهل لكنه ليس جودة شاملة.

هناك نظام يسمى نظام: التفتيش، مفتش النوعية على مستوى كل ورشة (شخص فني، تقني أو خبير) يقوم بوظائف التفتيش، و قبل ما يأخذ المنتوج التأشيرة يمر بالمفتش، إذا كان المنتوج قابلا للتفكيك يقوم بتفكيكه و تحليله.

بعض المنتجين القدامى أنتجوا طريقة مشهورة في مراقبة النوعية هي طريقة BALL منذ 1908، شركة الهواتف الأمريكية ابتكرت طريقة حيث تستطيع عوض استخدام طريقة لمراقبة السالفة الذكر تعويضها بمراقبة إحصائية، حيث عوض فحص كل منتوج بفحص عينات تكون إما منتظمة أو غير منتظمة كأن نأخذ كل يوم عينة غير منتظمة، تكون عشوائية تفحص هذه العينات التي تبين حجم العيب و الإنتاج المعيب من السليم.

هذه الطريقة تعمل على تكوين سلوك في النوعية من خلال تكوين خريطة النوعية، حيث يقبل الزبون بحجم عيب صغير، لكن مهما كان حجم العيب فهو في غير صالح المنتج.[35]

3. مقياس ANFOR: يجب على النوعية أن تؤمن للمؤسسة قدرة تنافسية جيدة مع تلبية حاجات الزبون، إن مقياس ANFOR ظهر في جويلية 1982 يعرف النوعية بأنها: "قابلية المنتوج أو الخدمة لتلبية حاجات

35 الكيلاني: المرجع السابق ذكره، ص 10.

المستعملين"، و في سنة 1986 أخذ هذا التعريف أكثر دقة "النوعية هي مجموعة الخاصيات و المميزات للمنتوج أو الخدمة التي تسمح لها بالقابلية لتلبية حاجيات محددة أو ضمنية".

يمكن النظر إلى النوعية من زوايا ثلاث هي:

- ✓ تلبية حاجات الزبون أو المستعمل، من حيث أداء المنتوج (كفاءة)، فترة الحصول على المنتوج و تكلفته
- ✓ تلبية المورد الذي تعتمد على المردودية، مرتبط عادة بتلبية المستخدمين.
- ✓ تلبية الفائدة العامة المرتبطة باحترام التشريعات و المحيط.

فالنوعية لا تخص فقط المنتوجات، بل كافة المؤسسة، و حاليا بالنسبة للمؤسسات التي اختارت النوعية العامة، النوعية تشتمل من عملية التمويل حتى التوزيع.

مبدأ النوعية يتعارض مع مبدأ تايلور، العمال لا يجب عليهم أن ينفذوا ما يؤمرون به، و لكن يفكرون فيما يجب أن يكون، حيث أن بإمكان كل فرد أن يأخذ مبادرات في الوظيفة التي ينجزها، وضع نظام النوعية العامة يستوجب فترة تكوين لكافة العمال.

3. التصنيف Normalisation حسب مقياس **ANFOR**:

ANFOR: الجمعية الفرنسية للتقنيين، مقياس وضعته مكاتب دراسات المؤسسات في فرنسا أضيفت إليها مقاييس دولية لتصبح **I.S.O**.

تشمل عملية التقييس تماثل مقاييس من جهة و من جهة أخرى المطابقة (Certification).

في فرنسا مثلا تقدم L'faq الجمعية الفرنسية لتأمين النوعية، أنشأت سنة 1988 مهمتها تجميع بأساس طوعي كل الأنشطة الوطنية.

خاتمة الفصل:

إن المؤسسة الخدمية هي مجموعة من الأشخاص و الوسائل التي تتفاعل فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية، يهدف تحقيق منفعة الزبون، حيث نجد أن ترقية نوعية الخدمات في المؤسسات العمومية ترقي القيم ذات الصلة باللياقة و الإعلام و هي مؤثر هام بالنسبة لجميع الهياكل قصد جعل نوعية الاستقبال تحديا حاسما بالنسبة لمستقبل المؤسسة في تطلعها المستمر إلى تلبية احتياجات و شكاوي المكلفين، و أخذ المواعيد و الإجابة على

الطلبات خلال الآجال المطلوبة كما تتكلف المؤسسات العمومية بالأشخاص ذوي حركة محدودة و الأشخاص الذين يعانون من خلال تخصيص لهم استقبال خاص كمهارات مهيأة للدخول، مكتب استقبال ملائم و إصغاء باهتمام كل هذه المتطلبات توفرها المؤسسات لخدمة زبائنها و عملائها.

كما تحدد أنها ترتكز على خمسة محاور رئيسية هي:

01- مصلحة متواجدة، (أي تحسين كيفية الدخول إلى مصالحنا طبقا لمتطلباتكم).

02- استقبال أكثر إصغاء (بتهذيب و فعالية).

03- معالجة سريعة لطلباتكم للمعلومات (الرد في الآجال المعلن عنها).

04- نصغي إليكم لإحراز تقدم.

05- تحسين التنظيم و تطوير الكفاءات.

كل هذه تسعى إلى المضي قدما لجعل الخدمة العمومية أكثر نجاعة على وجه الخصوص.

مقدمة الفصل:

إن أية دولة ترغب في إقامة تنمية اقتصادية و اجتماعية شاملة تقوم بانتهاج سياسة اقتصادية معينة، و ذلك بتحديد الوسائل و التقنيات و الأدوات التي تهدف إلى تطور و تنظيم إدارة الحياة الاقتصادية، حيث تشمل إدارة الضرائب أهم هذه التقنيات حيث تلعب دورا هاما في تحقيق أغراض السياسة الاقتصادية عن طريق التخفيضات أو الإعفاءات الدائمة و المؤقتة.

بحيث تشكل إدارة الضرائب إحدى المحاور الرئيسية في دراسة علم المالية العامة المعاصر، و هي تحتاج إلى معارف علمية واسعة تتميز بالموضوعية و تستهدف الصالح العام.

و قد اكتست هذه الأهمية بسبب كونها كمصدر للإرادات العامة لميزانية الدولة و تحقق أهداف السياسة العامة و التي تتجلى من خلال تأثيرها على المتغيرات الاقتصادية كالاستهلاك، الاستثمار و الادخار بحيث نستطيع القول أن الدولة بدون ضريبة دولة قابلة للزوال و الانهيار، فهي أداة فعالة في تحقيق الاستقرار الاقتصادي، ففي حالة التضخم تستخدم الضريبة كأداة للعلاج الاقتصادي عن طريق رفع نسبتها أو التوسع في قرضها، و في حالة الانكماش تقوم الدولة ببعض الإعفاءات الضريبية .

❖ المبحث الأول: إدارة الضرائب.

❖ المطلب الأول: التعريف بمركز الضرائب لولاية مستغانم و مهامه.

التعريف بمركز الضرائب لولاية مستغانم:

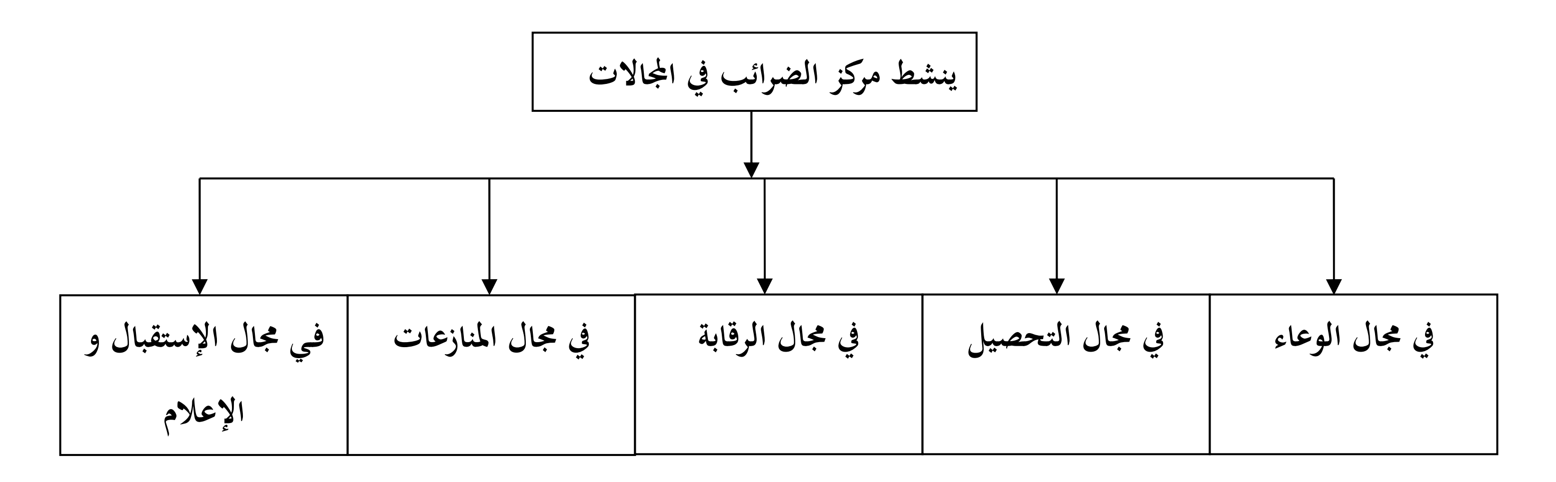
مركز الضرائب هو مركز تسيير موحد يجمع تحت إشراف رئيس المركز كل مهام التسيير، التحصيل، المراقبة و المنازعات التي تتكفل بها حاليا المفتشيات و القابضات و مديريات الضرائب الولائية.

بهذا الصدد يشكل مركز الضرائب المحاور الجبائي الوحيد للمكلفين بالضريبة التابعين بمجال اختصاصه و هم:

- المؤسسات الخاضعة للنظام الضريبي.
- المهن الحرة.
- المؤسسات غير الخاضعة لمجال اختصاص مديرية كبريات المؤسسات.

أ- **مهام مركز الضرائب:**

الشكل 6 :[1]



[1] المصدر إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات.



ينشط مركز الضرائب في المجالات الآتية:

1- **في مجال الوعاء الضريبي**:

- يمسك و يسر الملفات الجبائية للشركات و غيرها من الأشخاص المعنيين بعنوان المداخيل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات.
- مسك و تسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيق للإخضاع الضريبي بعنوان الأرباح الصناعية و التجارية و الأرباح الغير التجارية.
- إصدار و معاينة و المصادقة على الجداول و قوائم التحصيلات و شهادات الإلغاء أو التخفيظ.

2- **في مجال التحصيل**:

- التكفل بالجدول و سندات الإيرادات و تحصيل الضرائب و الرسوم و الأتاوى.
- التكفل بالعمليات المادية للدفع و التحصيل و تقدير الأموال النقدية.
- ضبط الكتابات و الحسابات و مركزة تسليم القيم.

3- **في مجال الرقابة**:[2]

- البحث و تحصيل و استغلال المعلومات الجبائية و مراقبة التصريحات.
- إعداد و انجاز برامج التدخلات و المراقبة لدى الخاضعين للضريبة و تقييم نتائجها.

4- **في مجال المنازعات**:

- دراسة و معالجة الشكاوي.
- متابعة المنازعات الإدارية و القضائية.
- تسديد قروض الرسوم.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب، "الدليل التطبيقي للمكلف بالضريبة"، 2013.



5- في مجال الاستقبال و الإعلام:

- ضمان مهمة استقبال و إعلام المكلفين بالضريبة.
- التكفل بالإجراءات الإدارية الخاصة بالوعاء الضريبي لا سيما تلك المتعلقة بإنشاء المؤسسات و تعديل قوانينها الأساسية.
- تنظيم و تسيير المواعيد.
- نشر المعلومات و الآراء لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مركز الضرائب.

ب- تنظيم مركز الضرائب لولاية مستغانم:

يسر مركز الضرائب رئيس مركز، و هو يتشكل من:

✓ **ثلاث (03) مصالح رئيسية:**

أ- المصلحة الرئيسية لتسيير الملفات.

ب- المصلحة الرئيسية للمراقبة و البحث.

ج- المصلحة الرئيسية للمنازعات.

✓ **مصلحتين (02):**

أ- مصلحة الاستقبال و الإعلام.

ب- مصلحة الإعلام الآلي و الوسائل.

✓ **قباضة.**

❖ المطلب الثاني: تعريف الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب بمستغانم.

إذا تمعنا في الهيكل الإداري نستنتج حتما أنه يتكون من أجهزة مركزية و أجهزة لا مركزية حيث يوجد في أعلى الهرم كل من:

* وزارة المالية.

* المديرية العامة للضرائب.

* المديرية الجهوية للضرائب.

* أما وزارة المالية فهي التي تحدد معدلات مختلف أنواع الضرائب حيث تفرضها في قانون المالية من كل سنة على البرلمان، و يساعدها في هذه المهمة المديرية العامة للضرائب و المديريات الجهوية التي تقوم بتقديرات سنوية على مستوى إقليميات المديرية العامة للضرائب و التي بدورها تقوم بصياغة تقارير سنوية عن الوضعية الجبائية للبلد تقدمه لوزارة المالية.

* أما في قاعدة الهرم فنجد المديريات الولائية حيث يتكون منها من عدة مكاتب و مصالح تقوم بمجموعة من الوظائف في إطار اختصاصها و صلاحيتها كما يتمثل دورها في التعامل المباشر مع المكلفين بدفع الضريبة و كذلك تنفيذ القرارات التي تتلقاها من السلطات المركزية لهذا أوجدت الدولة تسعة (09) مديريات جهوية تتكون من مجموعة من المديريات الولائية و هي:

01- المديرية الجهوية للضرائب بالشلف: و تضم المديريات الولائية لكل من:

* الشلف   * تيارت   * تيسمسيلت

* مستغانم   * غليزان   * عين الدفلى

02- المديرية الجهوية للضرائب ببشار: و تضم المديريات الولائية لكل من:

* أدرار * تندوف * البيض

* بشار * النعامة

03- المديرية الجهوية للضرائب بالبليدة: و تضم المديريات الولائية لكل من:

* البليدة * بومرداس * المدية

* تيزي وزو * تيبازة * الجلفة

04- المديرية الجهوية للضرائب بالجزائر: و تضم المديريات الولائية لكل من:

* الجزائر الوسطى * سيدي أمحمد * بئر مراد رايس

* الحراش * الشراقة * الرويبة

05- المديرية الجهوية للضرائب بسطيف: و تضم المديريات الولائية لكل من:

* سطيف * مسيلة * البيض

* بجاية * برج بوعريريج

06- المديرية الجهوية للضرائب بعنابة: و تضم المديريات الولائية لكل من:

* أم البواقي * قالمة * سكيكدة

* تبسة * الطارف * سوق أهراس

* عنابة

07- المديرية الجهوية للضرائب بقسنطينة: و تضم المديريات الولائية لكل من:

* باتنة * بسكرة * جيجل

* قسنطينة * خنشلة * ميلة

08- <u>المديرية الجهوية للضرائب بورقلة</u>: و تضم المديريات الولائية لكل من:

* الأغواط * إليزي * ورقلة

* تمنراست * الوادي * غرداية

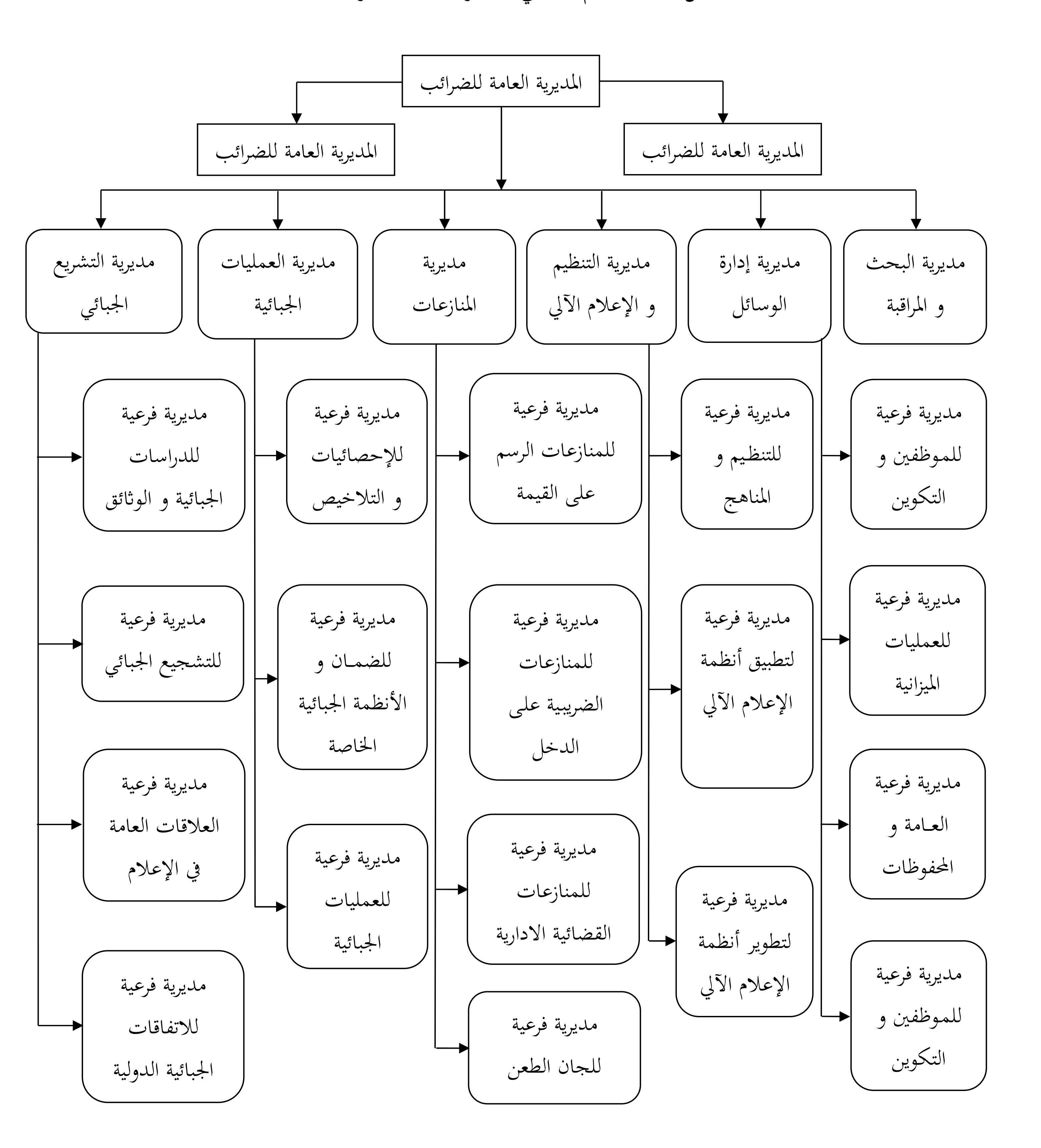
09- <u>المديرية الجهوية للضرائب بوهران</u>: و تضم المديريات الولائية لكل من:

* تلمسان * وهران الشرق * وهران الغرب

* سعيدة * سيدي بلعباس * معسكر

* عين تموشنت

الشكل 07: التنظيم الهيكلي للمديرية العامة للضرائب:



الشكل:[3] الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب "لولاية مستغانم".

- رئيس المركز
  - مصلحة الاستقبال و الإعلام
  - مصلحة الإعلام الآلي
  - المصلحة الرئيسية للمنازعات
    - مصلحة الشكاوي
    - مصلحة المنازعات القضائية و لجان الطعن
    - مصلحة التبليغات و الأمر بالصرف
  - المصلحة الرئيسية للمراقبة و البحث
    - مصلحة البطاقات و مقارنة المعلومات
    - مصلحة البحث عن المادة الخاضعة للضريبة
    - مصلحة التدخلات
    - مصلحة الرقابة
  - القباضة
    - مصلحة الصندوق
    - مصلحة المحاسبة
    - مصلحة المتابعات
  - المصلحة الرئيسية
    - مصلحة الجباية الخاصة بالقطاع الصناعي
    - مصلحة الجباية الخاصة بقطاع البناء
    - مصلحة الجباية الخاصة بالقطاع التجاري
    - مصلحة الجباية الخاصة بقطاع الخدمات
    - مصلحة الجباية الخاصة بالمهن الحرة

[3] المصدر: مديرية الضرائب لولاية مستغانم.



صلاحياتها: من أهم صلاحيات المديرية العامة للضرائب ما يلي:

01- تسخير الوسائل الموضوعة تحت إشراف المصالح التي تدخل في اختصاصها.

02- السهر على دراسة برامج أعمال الإدارة الجبائية و إعدادها خاصة فيما يلي:

- دراسة النصوص التشريعية و التنظيمية الخاصة بوعاء الضرائب، الحقوق و الرسوم الجبائية و تصنيفها و تحصيلها و إعداد ذلك و اقتراحه.
- المشاكل في دراسة مختلف النصوص التي لها صلة بالجباية و في إعدادها.
- تحضير الاتفاقات الجبائية الدولية و التفاوض في شأنها.

03- تسهم على تطبيق الأحكام القانونية و التنظيمية التي تتحكم في أعمال المصالح الجبائية الخاصة فيما يلي:

- إعداد و تقديرات الإيرادات الجبائية و شبه الجبائية في إطار التخطيط.
- توزيع الحصيلة الجبائية بين الدولة و الجماعات المحلية.
- مراقبة عمل وعاء الضريبة و الرسوم و كيفية تصنيفها و تحصيلها.
- دراسة ملفات المنازعات الجبائية و شبه الجبائية.

04- تسهم على إعداد وسائل المراقبة و تسخيرها و خاصة فيما يلي:

- مراقبة تطبيق النصوص التي تتحكم في فرض الرسوم الجبائية و شبه الجبائية.
- إقامة الوسائل اللازمة لمكافحة التدليس الجبائي.
- مراقبة تطبيق المحاسبين العموميين التابعين للإدارة الجبائية لقواعد المحاسبة العامة.
- انتظام حسن تسيير المصالح الجبائية و الهيئات التي تدخل في اختصاصها.

05- تسهم على إعداد إجراءات التنسيق بين المصالح الجبائية و الهيئات التي تدخل في اختصاصها و الهيئات العمومية المعنية بأعمال الإدارة الجبائية و تنفيذ ذلك.

❖ **المطلب الثالث: المديريات الفرعية و صلاحياتها.**

* **بالنسبة للمديريات الجهوية:** تضم المديرية الجهوية للضرائب أربع مديريات:

01- المديرية الفرعية للتكوين: تتشكل من مكتبين:

- ✓ **مكتب التكوين المتواصل:** يتكلف في تحديد الاحتياجات الخاصة للمصالح التابعة للمديرية الجهوية التي تتعلق بتحسين المستوى و المساهمة في إعداد برامج التكوين الأساسي و هذا في الإجراء و المسابقات التي تنظمها الإدارة المركزية كما تهتم بإعداد تأطير الأعوان عن طريق الدروس بالمراسلة و تنظم دورات لتكوين مؤطرين.
- ✓ **مكتب الدعائم البيداغوجية:** يساهم في إعداد محتوى مختلف الدروس المتعلقة ببرامج التكوين المتواصل و البرامج الخاصة بدورات تحسين المستوى، طبع الوثائق البيداغوجية و إعداد بطاقات خاصة للموظفين المستفيدين من التكوين.

02- المديرية الفرعية للتنظيم و الوسائل: تتكون من ثلاث مكاتب:

- ✓ **مكتب الموظفين:** يساهم في إجراءات النقل بين الولايات و تحديد احتياجات المصالح الجبائية كما يسهر على تطبيق التعليمات المتعلقة بتوزيع الدخل التكميلي، كما يقوم بتسليم رخص الإجازات متابعتها بالنسبة للموظفين، اقتراح من المدير الولائي بتعيين في المناصب العليا و إنهاء مهام أصحابه باستثناء المديرين الفرعيين و محصلين الضرائب.
  - تقييم ما حققه الموظفين و السهر على احترام النصوص التشريعية و التنظيمية.
  - إعداد تقرير دوري المركزية على ظروف تسيير المصالح التابعة للدائرة.
- ✓ **مكتب التنظيم للإعلام اللآلي:** يساهم في تحسين و عصرنة تسيير المصالح و ذلك بإدخال الإعلام الآلي إلى الهيئات التابعة للمديرية المعنية و السهر على السير الحسن لشبكات المعلوماتية.

✓ **مكتب مراقبة استعمال الوسائل:** يهتم في دراسة الاحتياجات المادية و التقنية و المالية للمصالح الجبائية و متابعة تجسيدها.

- اقتناء العتاد من أثاث و غيره كما يقوم بصفة دورية بمراقبة استغلال وسائل المديريات الولائية التابعة لهذه المديرية.

- مراقبة تنفيذ ميزات المديرية، السير على تنفيذ أشغال البناء و تحديد مباني المديرية بمديرية الفرعية للعمليات الجبائية و يتكون من ثلاث مكاتب:

01- مكتب التنشيط و تنظيم العلاقات العمومية:

- تنشيط و تنسيق الأنشطة الإعلامية مع نشر التعليمات و المذكرات المتعلقة بالتشريع.
- الرد على استفسارات المديرية الولائية و المساهمة في إعداد القوانين المالية.
- القيام بحملات إعلامية بتعريف الجمهور بالقوانين الجبائية.
- مراقبة تطبيق نظام المشتريات مع الإعفاءات.
- الاشتراك في تنظيم أيام دراسية و ندوات مع تنظيمات المهنية

02- مكتب مراقبة التنشيط و التلاخيص:

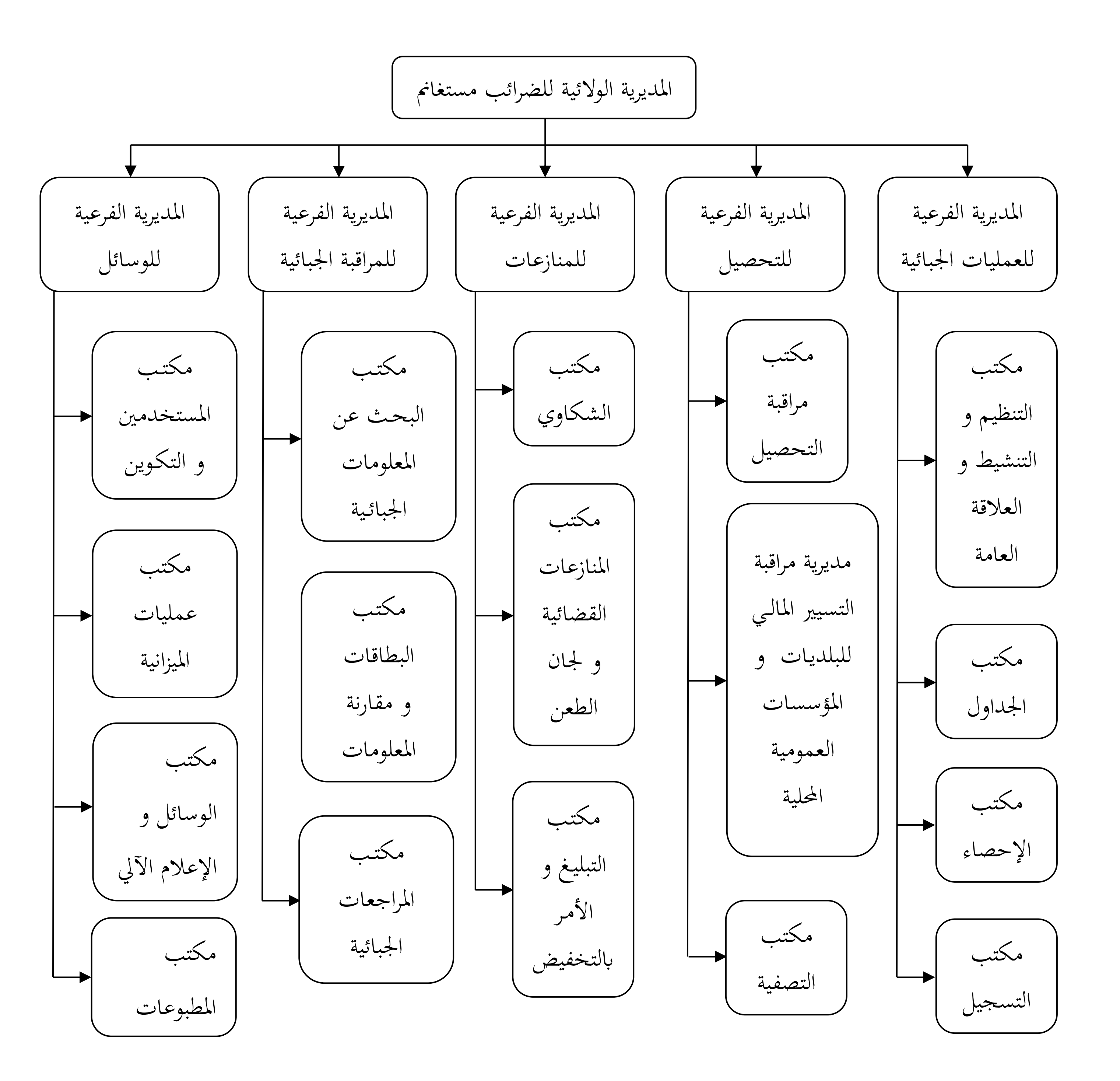
- السهر على احترام التشريع و التنظيم.
- الاشتراك في تحديد أهداف الوعاء و التحصيل طبقا للمعايير المحددة و مراقبة نشاط المديريات الولائية في هذا المجال.
- القيام بالمتابعة الخاصة بالملفات الأكثر أهمية، و مراقبة تصفية الحصص الضريبية.
- تقديم عرض شامل عن نشاط المصالح الجبائية.

03- مكتب الإحصائيات:

يعمل على جمع المعلومات المتعلقة بالوعاء و الرقابة و التحصيل و المنازعات الجبائية و معالجتها بتحليل هذه المعلومات و التعريف على النقائص و اقتراح التدابير المديرية الفرعية للمراقبة تضم ثلاث مكاتب و هي تسهر على:

- احترام أجل التحقيقات الجبائية و الاستغلال الجيد للمعلومات.
- التقييم الدوري لنشاط المديريات الولائية فيما يتعلق بمراقبة الجباية القضائية.
- مساعدة المديريات الولائية في الدعوة أمام الغرفة الإدارية للمجالس القضائية و أمام المجلس الأعلى.
- تقييم حالة المنازعات الخاصة بالمديريات الولائية و تحليل شروط و آجال معالجتها و إبلاغها إلى الإدارة المركزية.

الشكل 09: الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب "لولاية مستغانم".



❖ **المبحث الثاني: دراسة بعض الحالات التطبيقية.**

التهرب الضريبي ظاهرة خطيرة تؤثر بصفة مباشرة على الاقتصاد الوطني نظرا لما تشكله من خطر على الدولة، و تكون أمام حالة تهرب ضريبي عندما نلمس عصيانا من طرف المكلف الذي بسبب آخر يرفض تسديد المستحقات المترتبة على عاتقه سواء كليا أو جزئيا، حيث يمكن أن يكون هذا التهرب خلال عدم التصريح برقم الأعمال المحققة شهريا، تقديم تصريح خاطئ، إخفاء ممتلكات و أموال المكلف إلى غير ذلك من المناورات التدليسية التي يستخدمها المكلف للتهرب من دفع المستحقات الجبائية.

❖ المطلب الأول: دراسة حالة التصريح الخاطئ.

مقاول قام بتصريح رقم أعماله لسنة 2009/2008، حيث قدر في سنة 2008 بـ 780000، و حقق ربحا قدره 352000 ، و في سنة 2009 تحصلت مفتشية الضرائب على بيانات تثبت أن المقاول قد حقق في الحقيقة رقم أعماله لسنة 2008 قدره 978450، في هذه الحالة تكون أمام تهرب ضريبي.

الإجراءات المتخذة من طرف المفتشية:

في هذه الحالة تقوم بتصحيح الوضعية الضريبية لسنة 2008 على وثيقة 940 و تبعث بها إلى محل الإقامة و الاشتغال التجاري، و تسهل في مدة أقصاها 30 يوم للإجابة و إعطاء ملاحظاته على نفس الوثيقة 940.

- رقم الأعمال الجديد = 978450.
- رقم الأعمال القديم = 780000.
- الفرق بين الرقمين = 198450.
- الرسم على القيمة المضافة = 198450 X 17 %+ غرامة مالية على TVA.
- الرسم على القيمة المضافة = 33736.5 + 33736.5 X 20 %.
- الرسم على القيمة المضافة = 40483.8.

إن تشكيل رقم أعمال جديد و طرحه من رقم الأعمال المصرح به تتحصل إدارة الضرائب على الفرق الظاهرين الرقمين، و تطبيق على هذا الفرق الضريبة زائد غرامة مالية حيث:

- إذا كان الفرق في الحقوق لا يتجاوز 50000 دج.................%10.
- بين 50000 دج و 100000 دج..............................%15.
- بين 100000 دج و 200000 دج............................%20.

- أكثر من 200000 دج...25%.

و أذا كان هناك تأخر في مواعيد التسديد تسلط الإدارة على المكلف غرامة مالية تقدر بـ 25% على الحقوق المفروضة.

❖ **المطلب الثاني: دراسة حالة عدم التصريح.**

تاجر يقوم ببيع الخشب بالجملة قام في سنة 2008 بعدة مشتريات و عدة عمليات بيع، و لم يقدم أي تصريح برقم أعماله لسنة 2009/2008.

قامت إدارة الضرائب بتقديم فوري لرقم أعماله معتمدة في ذلك على رقم الأعمال الذي حققه لسنة 2005، و على المعلومات التي تحصلت عليها من عدة مصادر مثل: الزبائن و الموردين للتوصل إلى رقم أعمال نهائي له مقدر بـ 17800000 زائد غرامة مالية تقدر بـ 25% على الحقوق المفروضة عليه من حيث:

* الرسم على النشاط المهني TAP.

* الرسم على القيمة المضافة TVA.

* الضريبة على الدخل الإجمالي IRG.

إن عدم التصريح يقابله تقييم فوري زائد غرامة مالية 20%.

الإجراءات المتخذة:

- رقم الأعمال المضبوط: 17800000.

* الرسم على النشاط المهني:

TAP = 17800000 x %2 + 356000 x %25.

TAP = 445000 دج

* الضريبة على الدخل الإجمالي:

الضريبة على الدخل الإجمالي نسبة 8% من رقم الأعمال كقاعدة لهذه الضريبة:

IRG = (17800000 x %8) يطبق عليها الجدول + غرامة مالية 25%.

غرامة مالية = 498400 X %25 = 124600.

و بالتالي: IRG = 623000 دج.

* الرسم على القيمة المضافةTVA :

TVA = 17800000 X 17% = 3026000.

غرامة مالية 25% = 3026000 X 25% = 736500.

إذن: TVA = 3782500 دج.

وقد بلغت الإدارة هذا التقييم للممول على وثيقة C4 "وثيقة التبليغ" و أمهلته مدة شهر لتقديم ملاحظاته على هذه الوثيقة و بما أن المعني بالأمر يجب عليه تبليغ الإدارة خلال هذه المدة أصدرت ضده الجدول الضريبي لسنة 2004، و الذي هو واجب الاستحقاق خلال شهر من إصداره.

❖ المبحث الثالث: التسويق في الخدمة العمومية.

❖ المطلب الأول: تكوين علاقات قوية مع الزبائن.

إن الهدف الرئيسي من تسويق العلاقة هو تطوير علاقات عميقة و صحيحة و بناء ثروة للمنظمة و فريدة من نوعها و تسمى الشبكة التسويقية.

فالشبكة التسويقية تشمل الشركة و أصحاب حصصها المساندين (زبائن، مستخدمون، موزعون...الخ)، مع ما بنته الشركة من علاقات العمل المريحة بشكل متبادل، و هنا المنافسة تكون بين الشبكات التسويقية ليس بين الشركات.

يعد الزبون من أهم المرتكزات التي تستند عليها إدارة علاقات الزبون، إذ يعد المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق ببقاء و نمو مصلحة الضرائب، إذ أنه أيضا العامل رقم واحد للمنظمات، و إنه هو السيد حيث أنه المستخدم النهائي لخدمات مصلحة الضرائب ، إذ أن توسيع فكرة الزبون بوصفه موجودا داخل مصلحة الضرائب (الزبون الداخلي)، و خارج المصلحة في السوق (الزبون الخارجي)، تعد فكرة منطقية، فلا فرق بين زبون يحتاج المنتج أو الخدمة خارج مصلحة الضرائب و آخر يحتاج المنتج أو الخدمة داخل مصلحة الضرائب ، إذ على هذه الأخيرة أن تستفيد من الزبائن لرصد معرفة التغيرات الحاصلة في السوق، إذ أن هذه التغيرات أول ما تحدث لدى الزبائن في الغالب، و من ثم في المنظمات التي عليها أن تستفيد من زبائنها لرصد و معرفة هذه التغيرات.

إن أنظمة إدارة علاقات الزبائن أو CRM هي مجموعة من الأنظمة الآلية و الأدوات التقنية التي تسمح للشركات باتخاذ قرارات تسويقية صائبة من حيث التوقيت و الجودة لتحقيق الربح، فهي تساعد هذه الأنظمة الشركات على مواجهة تحديات و مصاعب توفير خدمات نوعية لزبائنها و حل مشكلاتهم، فهي تسمح لهم بأن يتعرفوا على زبائنهم تمام المعرفة و تضمن رضاهم و ولائهم للشركة بحيث تكون علاقات طويلة و مثمرة و تربطها

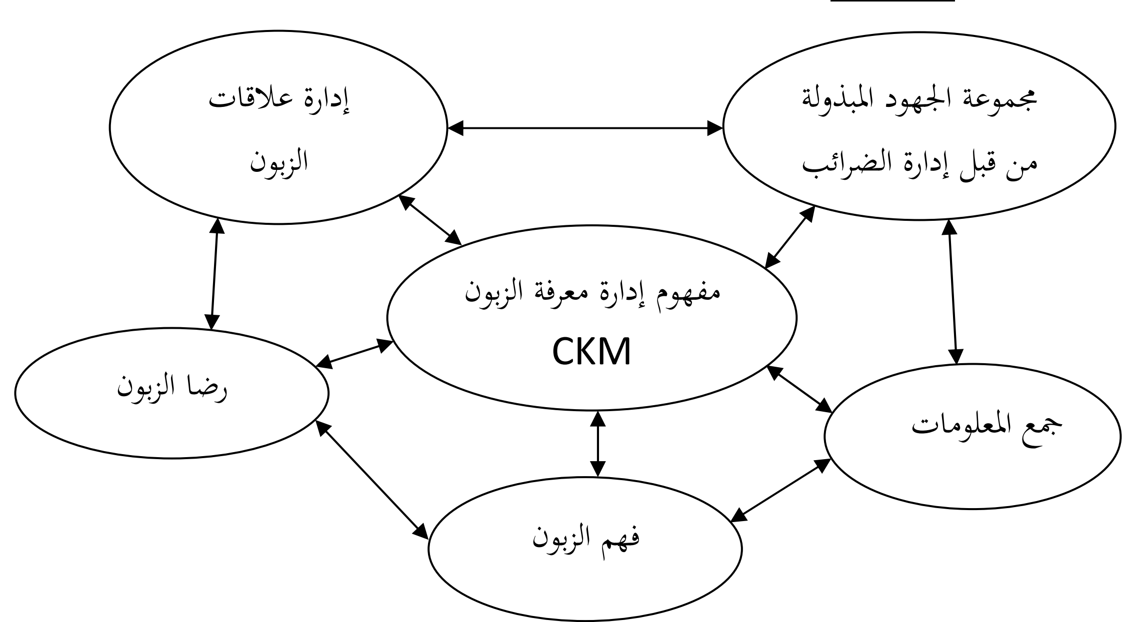
بزبائنها، و هي أيضا تعمل على فهم تفكير تصرفات الزبائن و تحليل احتياجاتهم و معرفة تطلعاتهم، من خلال قواعد البيانات التي لابد أن تكون زاخرة بكل أنواع المعلومات.

إن الفكرة الأساسية لإدارة علاقات الزبون هي منبثقة من اهتمام التسويق الحديث أو المعاصر على الزبون و اعتباره أحد الأركان الأساسية لمصلحة الضرائب في تحقيق النجاح و النمو و البقاء عند مد جسور و علاقات مترابطة مع الزبائن.

❖ المطلب الثاني: إدارة معرفة الزبون و أهميته.

إدارة معرفة الزبون هي مجموعة الجهود المبذولة من قبل إدارة الضرائب لفهم و إدراك حاجات الزبون و توقعاته ثم الإبقاء عليه، و ذلك من خلال توجيه و جمع البيانات و المعلومات باتجاهين من إدارة الضرائب إلى الزبون و العكس، وصولا غلى تعزيز علاقة الزبون بإدارة الضرائب بما يحقق رضاه و ولاءه، و تمثل مدخل لإدارة الضرائب، يعتبر فيها الزبون مصدرا من مصادر المعرفة فهي عملية تفاعل بين مبادئ إدارة المعرفة و إدارة علاقة الزبون.

الشكل 7: معطيات التعريف المقترح لإدارة معرفة الزبون.[4]



أهمية إدارة معرفة الزبون بمصلحة الضرائب:

لإدارة معرفة الزبون نتائج جوهرية في دعم القدرة الإستراتيجية بمصلحة الضرائب، و بناء المركز التنافسي المتميز، إذ أنها تسهم في أن تتعرف مصلحة الضرائب على زبائنها و تبني معهم علاقات حميمة طويلة الأمد، و تحافظ على الزبائن عن طريق تقديم الخدمات المتميزة لهم.

[4] أمير هاتف، (2006)، **أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي**، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة.

هذه العملية هي سلاح ذو بعدين، لأن التفاعل بين الزبائن و مصلحة الضرائب سوف يعكس المعرفة التي يحتاجها الزبون، و التي قد لا تملكها مصلحة الضرائب ، بينما تتعلم مصلحة الضرائب من زبائنها، فإن الزبائن أيضا يستفيدون من وراء مبادرات تصل إليهم من خلال رجال بيع.

بالإضافة إلى أن إدارة معرفة الزبون تساهم في:

- ✓ تحسين خدمات الزبون.
- ✓ تحقيق رضا الزبون.
- ✓ قبول متكرر للزبون.
- ✓ زيادة الاحتفاظ بالزبون.
- ✓ معرفة حاجات الزبون المتجددة.

❖ المطلب الثالث: تقديم خدمات في مستوى رضا الزبون.

يمكن القول أن رضا الزبون هو المحور الأساسي لتوثيق العلاقة الترابطية الدائمة بين الزبون و إدارة الضرائب، و ذلك لتحقيق القناعة لديه بأن المنتج أو الخدمة المقدمة إليه هو مطابق لتوقعاته و حاجاته، و تهدف منه إدارة الضرائب إلى بناء علاقات مستقبلية طويلة الأمد مبنية على أساس بناء المنفعة بين الطرفين، الأول الزبون يتحقق لديه الرضا التام و إدارة الضرائب تحقق من ذلك أرباح معقولة.

01- إذا كان الزبون راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل إدارة الضرائب فإن قراره بالعودة إليها سيكون سريعا.

02- إذا كان الزبون راضيا عن أداء إدارة الضرائب فإنه سيتحدث إلى الآخرين مما يولد زبائن جدد.

03- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل إدارة الضرائب سيقلل من احتمال توجه الزبون إلى إدارات أخرى أو منافسة.

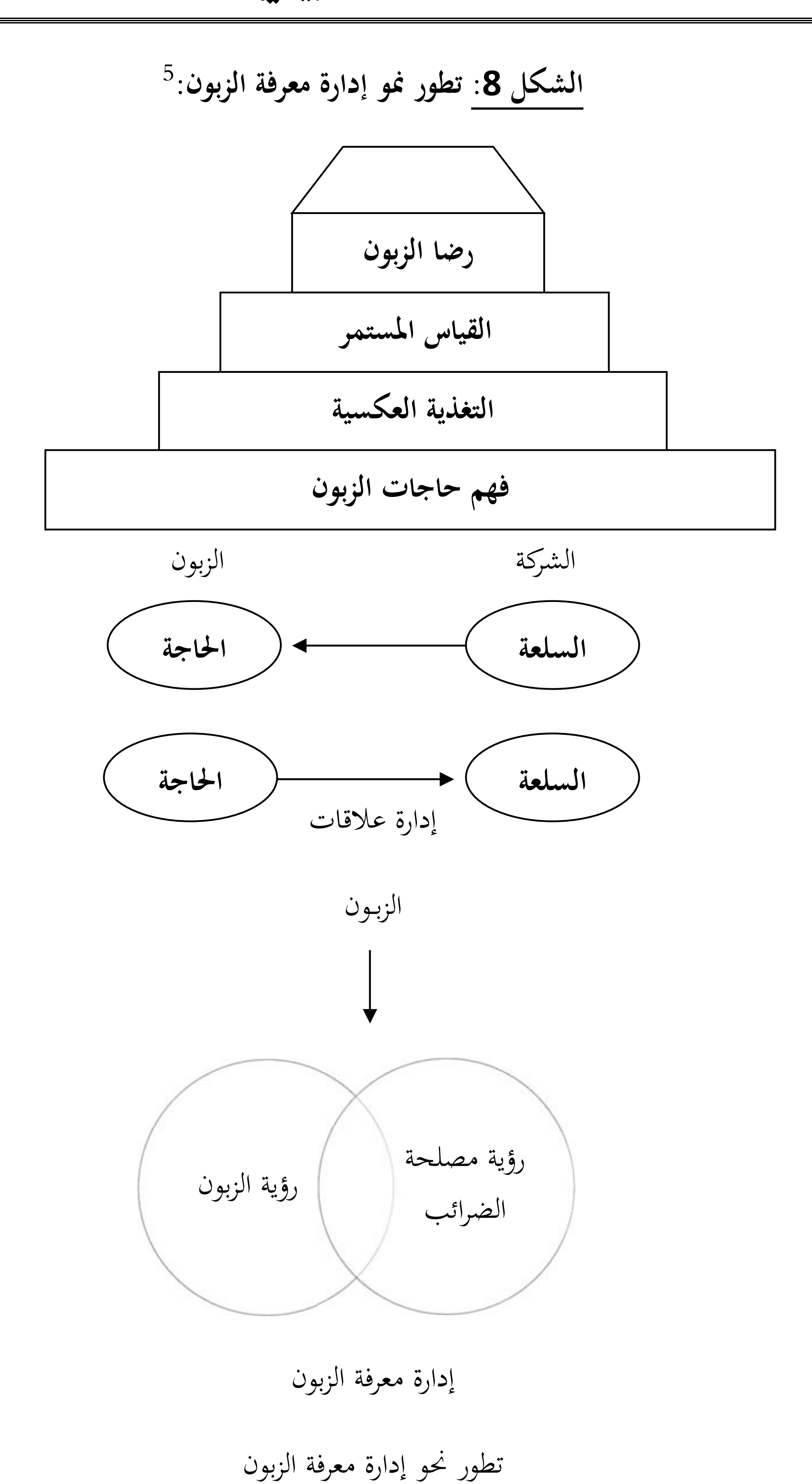
04- يمثل رضا الزبون تغذية عكسية لإدارة الضرائب فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه، مما يقود الإدارة إلى تطوير خدماتها المقدمة إلى المستهلك.

05- إن إدارة الضرائب التي تسعى إلى قياس رضا الزبون تتمكن من تحديد حصتها السوقية.

06- يعد رضا الزبون مقياس لجودة الخدمة المقدمة.

مثال: مراحل رضا الزبون.

الشكل 8: تطور نمو إدارة معرفة الزبون:[5]



تطور نحو إدارة معرفة الزبون

[5] بتصرف نجم، عبود نجم (2008)، **إدارة معرفة المفاهيم و الإستراتيجية و العمليات** الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق.

خاتمة الفصل:

تعتبر الإدارة الضريبية أداة فعالة في يد الدولة للتقليل من الفوارق الاجتماعية الموجودة في مختلف طبقات المجتمع، في حالة فرض الضريبة على الاعتماد و تخصيصها لزيادة دخل الطبقات الفقيرة فإن ذلك يعتبر إعادة توزيع الدخل فيها يتفق و العدالة الاجتماعية.

إن التطور السريع الذي شهده العالم و اتساع نطاق المعاملات التجارية و المالية أجبر مختلف دول العالم على إيجاد وسائل و موارد جديدة لتمويل مشاريعها و نفقاتها العامة و من بين أهم هذه الموارد نجد الضريبة التي تمثل في عصرنا الحديث في كل المجتمعات المصدر الرئيسي للإيرادات العامة، و تمثل أداة هامة من أدوات السياسة المالية و التي تستخدم للتأثير في سير النشاط الاقتصادي، بالإضافة إلى هذا فهي أداة يتم بموجبها تحويل الأموال من الاستخدام الخاص إلى الاستخدام العام.

حيث تعتبر إدارة الضرائب و الضرائب في حد ذاتها موضوعا واسعا، و لا يمكن الإلمام به من جميع جوانبه التقنية و النظرية و هو أمر ممكن من مادة التشريع الضريبي.

النتائج:

- عدم مطابقة النظري للتطبيقي و وجود اختلاف كبير.
- وجود صعوبات كثيرة في التطبيقي و عدم ملائمته مع الواقع نظرا للظروف المعاشة و كيفية إدارة المصلحة من رؤسائها و عدم تطبيقهم للأوامر و التوصيات المقدمة لهم من طرف الحكومة على ترقية و تطوير الإدارة و الخدمة.

الصعوبات:

- اعتماد المصلحة على السجل لتخزين معلوماتها و ذلك لنقص أجهزة الإعلام الآلي.
- عدم الحصول على كافة المعلومات اللازمة لسرية العمل.
- عدم تمكن الموظفين من الاهتمام بي لعملهم الكثير.

الخاتمة العامة:

يمثل التسويق أحد الأنشطة الأساسية التي تقوم بها المؤسسات الحديثة، و يعتبر نشاط إنساني يرتبط بوجود الأفراد و سلوكهم و حاجاتهم المادية و المعنوية لإشباع رغباتهم، و تكمن الصعوبة عندما يكون المنتوج يتصف باللاملموسية و هنا نسلط الضوء على الخدمات لأن من مميزاتها أنها غير ملموسة و سريعة التلاشي و غير قابلة للتخزين، بعكس السلع التي نجد المستهلك عند قراره للشراء خدمة يكون مميزا عن قراره للشراء سلعة معينة، حيث أنه يطول قراره عند اتخاذه لشراء الخدمة، و منه نستنتج أن المستهلك يلعب دورا هاما و حساسا في مجال الخدمات.

إن محاولة وضع التسويق داخل مؤسسات الخدمات و إعطائه المكانة التي تجعله يؤدي دوره على أكمل وجه، ليس بالأمر السهل و يرجع ذلك إلى قدرات المؤسسة المالية و البشرية.

و قد تناولت في مذكرتي تسويق الخدمة في المؤسسة العمومية من ناحية خدمة الزبون و كيف تقوم المؤسسة بإعادة تكوين موظفيها على تقديم الخدمة الأحسن للزبون و الاهتمام به و استعمال مهارات، و للإجابة على فرضيات من خلال الدراسة الميدانية حيث تتمثل الفرضيات في:

01- من المحتمل جدا أن تكون بمصلحة الضرائب وظيفة التسويق.

02- و من الممكن أن تطبق التسويق، و لكن ليس بشكل فعال و لا يمكن هذا إلا عند اتخاذ القرارات فيما يخص جذب الزبائن نحوهم.

03- يمكن للمؤسسات الخدماتية أن تقوم بجمع المعلومات عن طريق مراكز مختصة بذلك، و خاصة عند كيفية إرضاء الزبون و تقبله للخدمة المعروضة عليه.

من خلال الدراسة تمكنا من إثبات أن الفرضية الأولى مقبولة حيث أن مصلحة الضرائب يوجد فيها وظيفة التسويق من خلال تلبية حاجات و رغبات زبائنها على أحسن صورة ممكنة، فهي تسعى إلى إرضاء الزبون إلى أقصى حد ممكن.

أما الفرضية الثانية فهي تطبق التسويق و تسعى إلى الوصول إلى اتخاذ قرارات تكون في خدمة مصلحة الزبون و جذبه إليها.

أما في الفرضية الثالثة نجد أن المؤسسة الخدمية تقوم بجمع المعلومات عن طريق موظفيها و ذلك عن طريق الأسئلة المباشرة للزبون عن تقبله للخدمة و رضاه عنها و أنه يجد أن مصلحة الزبائن تسعى لخدمته و ذلك عن طريق تلبية حاجاته و رغباته.

و من أجل الربط بين الجانب النظري و التطبيقي، لقد قمت بزيارة ميدانية لمؤسسة عمومية بولاية مستغانم لدارة ماسرى و من مديرية الضرائب مايلي:

- إن دور التسويق في المؤسسة خدمة يلعب دورا هاما حيث أنه بالتسويق تستطيع هذه المؤسسات أن تحافظ على مركزها و بقائها و هذا هدف كل مؤسسة و تقديم خدمات متطابقة مع رغبات المستهلكين بإتباع وسائل حديثة و بالتالي جلب الزبائن.

إلا أن التسويق الخدمي المطبق في المؤسسة هو مخالف تماما لما درسته في النظري فهو بعيد كل البعد، و هذا راجع إلى أن الجزائر مازالت في بدايتها لتطبيق التسويق بعكس الدول المتقدمة التي تبحث عن وسائل لتطويره و هذا التأخر الذي شهدته الجزائر راجع لأسباب عديدة منها:

- دائرة المسيرين و رؤساء المؤسسات مازالت لم تستوعب جيدا التسويق رغم أنه في الدول الكبرى أصبح من البديهيات.

و للإجابة عن التساؤلات المطروحة في مقدمة الرسالة و التي كانت تشكل إشكالية البحث، فنلاحظ أن المؤسسات الخدماتية سابقا كانت غير مهتمة بالزبون حيث كانت احتكارية، ثم عند ظهور المنافسة رغم أنها قليلة بدأت بعض المؤسسات العمومية في تغيير وضعها، و ذلك بالاهتمام بمجال التسويق و تطبيقه و لكن ليس بشكل جيد.

و ما نستخلصه أن نجاح المؤسسات الخدمية في الجزائر ليس بالضرورة مقيد بتطبيق التسويق، فالعديد منها ناجحة و لكنه يساعدها في تحسين مستواه.

إذن فتسويق الخدمات في الجزائر هو مرتبط مستقبلا بتحسين أوضاع البلاد و تطور الاقتصاد الوطني و تطور ثقافة المجتمع، و بالتالي تطور المستوى المعيشي، فهنا تفرض على المؤسسات الخدمية تطبيق التسويق بشكل دقيق و فعال لأنه الوسيلة الوحيدة التي تساعد على تحسين و ترقية خدماتها و تطوير نوعيتها.

و أخيرا أتمنى أن أكون قد وفقت في هذا البحث و إني قمت بتقديم معلومات تكون في متناول الجميع و مفهومة، و باستطاعتكم الاعتماد عليها مستقبلا.

التوصيات:

إن مصلحة الضرائب يوجد فيها تسويقا لكن عليها:

01- فتح مكتب خاص بالتسويق.

02- أن تقوم بتدريب موظفيها و إعطائهم دروس خصوصية على كيفية جذب الزبائن و تلبية حاجاتهم.

03- على موظفي مصلحة الضرائب أن يكونوا على دراية بكل ما يحتاجه الزبون و توفير لهم و سائل الراحة اللازمة حتى يكون الزبون راضي على مصلحة الضرائب و الثناء عليها و بخدماتها.

المراجع بالعربية:

المراجع بالعربية:

- تسويق الخدمات: الأستاذ الدكتور: هاني حامد الضمور أستاذ التسويق و التنويق الدولي، عميد الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الطبعة الرابعة 2008.
- تسويق الخدمات: الأستاذ الدكتور: محمود جاسم الصميدعي، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة.
- الدكتورة: ردينة عثمان يوسف، جامعة الزرقاء الأردنية الخاصة.
- إدارة علاقات الزبون: الدكتور: يوسف حجيم سلطان الطائي.
الدكتور: هاشم فوزي دباس العبادي.
- وسائل الدفع الإلكتروني: الدكتور: جلال عايد الشورة ماجستير في القانون الخاص.
- تسويق الخدمات، للأستاذ الدكتور محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، جامعة الزرقاء الأردنية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، **2008**.
- HARVEY-GREEN-AND BURROWS 1993، و الكيلاني 2001.
- البكر محمد، أسس و معايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية و التعليمية، المجلة التربوية (جامعة الكويت).
- محمد فؤاد مهنا سياسة الوظائف العامة و تطبيقها في مبادئ التنظيم، دار المعارف، القاهرة 1967.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية 2000.
- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، مصر الدار الجامعية 2001.
- محمد حافظ الحجازي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مصر، دار الوفاء، 2006.
- علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، الجزائر، دار الهدى، 2002.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن، دار المناهج، 2006.
- الجريدة الرسمية: العدد 40.
- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، لبنان، دار النهضة 1983.
- محمد مسعود بورغدة: مذكرة ماجستير في علم التربية البدنية "الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية"، الجزائر 2002، كلية العلوم الاجتماعية علم النشاط البدني و الرياضي.
- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر و التوزيع عمان 2005.
- عمر صخري: المؤسسة اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1991
-سعيد محمد المصري: إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية، (الدار الجامعية، القاهرة **2002**)
- هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، (دار وائل للنشر، عمان **2002**).

-KOTLEZ و آخرون: ترجمة مازن نفاع، تسويق السلع و الأسعار، (دار علاء الدين للنشر و التوزيع، دمشق 2003).

- ناصر دادي عدوان: الاقتصاد المؤسسي (الطبعة الأولى)، دار المحمدية الحامة، الجزائر 1998.

- صمويل عبود: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982.

- عثمان احدادن: مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد و المواصلات، مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر 1994.

- الكيلاني: تسيير 2001، نظام التعليم المفتوح و التعليم عن بعد و جودة النوعية، بيروت مكتبة لبنان.

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب، "الدليل التطبيقي للمكلف بالضريبة"، 2013.

- أمير هاتف، (2006)، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة.

- بتصرف نجم، عبود نجم (2008)، إدارة معرفة المفاهيم و الإستراتيجية و العمليات الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق.



المراجع بالفرنسية:

- KOTLER: pet Dubois bt op cit.
- JOHN BATESON, managing service marketing.
- PIERRE EIGLIER, ERIC LANGEARD, SERVUTION.
- PHILIP KOTLER MARKETING INSIGHTS FROM A TO Z.
- P.EIGLIER, E. LANGEARD, Services handles: concepts et décisions.
- ALBERTO, et COMBEMALE, Comprendre l'entreprise.
- LANGLOIS M. Qualité des services et leadership dans la distribution, revue TEOROS, U.Q.A.M Montréal vol 9 N° 3 nov 1990.

الملخص:

إن تطبيق و تبني المفاهيم التسويقية يزيد من فعالية وكفاءة الخدمات في المؤسسات العمومية، حتى تسعى كل مؤسسة عمومية خدمية إلى ترقية نوعية الخدمات المقدمة لزبائنها و تطويرها و ذلك لكسب رضا و ولاء زبائنها، فهي تقدم خدمات متنوعة لم تكن وليدة اللحظة الآنية، بل إنه تناما بشكل كبير و ذلك توافقا مع تنامي دور و أهمية الخدمات في حياة الأفراد.

حيث نجد أن المؤسسة الخدمية هي مجموعة من الأشخاص و الوسائل التي تتفاعل فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية، حيث نجد أن ترقية نوعية الخدمات في المؤسسات العمومية ترقي القيم ذات الصلة بالباقة و الإعلام، و هي مؤثر هام بالنسبة لجميع الهياكل قصد جعل نوعية الخدمات تحديا حاسما بالنسبة لمستقبل المؤسسة في تطلعها المستمر إلى تلبية حاجات و رغبات و شكاوي المكلفين.